

UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE DERECHO

DEPARTAMENTO DE DERECHO MERCANTIL Y ROMANO



TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CRISIS
Y REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS**

Presentada por el doctorando:

PABLO SALGUERO MOLINA

Bajo la dirección de:

**PROF. DR. JOSÉ LUIS PÉREZ-SERRABONA GONZÁLEZ
PROF. DR. PEDRO MERCADO PACHECO**

PROGRAMA DE DOCTORADO:

EL DERECHO MERCANTIL Y SU PROCESO DE REFORMA: NUEVAS TECNOLOGÍAS

Granada, 2 de julio 2015

Editorial: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Pablo Salguero Molina
ISBN: 978-84-9125-245-0
URI: <http://hdl.handle.net/10481/40900>

Esta obra no habría sido posible sin el apoyo constante de
Manuel, Araceli, Irene y Teresa.

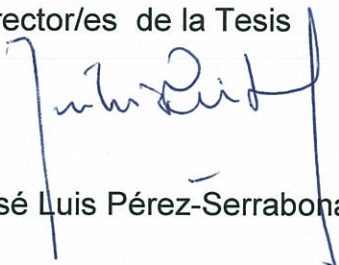
Et denique tandem invenisti viam

El doctorando PABLO SALGUERO MOLINA y los directores de la tesis PROF. DR. JOSÉ LUIS PÉREZ-SERRABONA GONZÁLEZ y PROF. DR. PEDRO MERCADO PACHECO

Garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.


Granada, 2/7/2015

Director/es de la Tesis



Fdo.: José Luis Pérez-Serrabona González

Doctorando



Fdo.: Pedro Mercado Pacheco



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: *OBJETIVOS, MÉTODO Y FUENTES.* (p. 12)

CAPÍTULO I.- *PRECEDENTES Y FUNDAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.* (p. 24)

1. Preliminar. (p. 24)
2. El impulso social del humanitarismo filantrópico como precedente ilustrado. (p. 25)
3. La Teoría de los sentimientos morales de Adam Smith y las utopías sociales del siglo XIX. (p. 28)
4. *La cultura del paternalismo como precedente de la RSC.* (p. 35)
 - 4.1. *El filantropismo paternalista en Inglaterra durante el siglo XIX.* (p. 35)
 - 4.2. *El paternalismo industrial en la minería española del siglo XIX y primera mitad del siglo XX. Algunos ejemplos significativos como precedente de la de RSC.* (p. 41)
 - 4.3. *El paternalismo industrial institucionalizado durante el franquismo.* (p. 43)
5. *La Responsabilidad social corporativa y la Doctrina Social de la Iglesia.* (p. 46)
6. *Filantropía empresarial en los EE.UU. y origen de la RSC.* (p. 49)
7. *De la RSC a la responsabilidad global empresarial (RSGE).* (p. 52)
8. *Los antecedentes de la RSC en el contexto del Estado de bienestar y sus crisis. La necesidad del retorno del vínculo social.* (p. 58)

CAPÍTULO II.- *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MODELO DE LA EMPRESA INCLUSIVA. EL MARCO DE REFERENCIA PARA UNA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE.* (p. 67)

1. *Cultura de las organizaciones e inclusión de la ética en el management empresarial.* (p. 67)

2. *El compromiso moral de la empresa inclusiva. Apelación al cosmopolitismo moral y jurídico. (p. 75)*
 - 2.1. *El modelo de empresa inclusiva. (p. 75)*
 - 2.2. *El cosmopolitismo jurídico y moral como marco de referencia del compromiso moral de la empresa inclusiva. (p. 79)*
 - 2.3. *Imperativos de la responsabilidad de la empresa inclusiva en el ámbito transnacional. (p. 82)*
3. *El compromiso por la transparencia y el discurso sobre el éxito empresarial. La accountability como virtud postmoderna en el ámbito de la empresa inclusiva y relacional. (p. 86)*
4. *El partenariado de las grandes corporaciones vinculado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la emergencia del tercer sector. Un escenario deseable para la praxis de la RSC. (p. 93)*

CAPÍTULO III.- *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, GOBERNANZA Y DERECHO FLEXIBLE. (p. 99)*

- 1.- *El nuevo paradigma de la gobernanza. (p. 99)*
2. *Responsabilidad Social Empresarial y Gobernanza. El vínculo con los códigos de conducta. (p. 105)*
3. *Del hard law al soft law en la gobernanza y en la Responsabilidad Social Empresarial. (p. 117)*
 - 3.1. *El modelo de derecho flexible postmoderno. De Júpiter a Hermes. (p. 117)*
 - 3.2. *El soft law como fórmula de expresión jurídica de las estructuras de la gobernanza y de los instrumentos de la RSE. (p. 119)*
4. *Gobernanza, Responsabilidad Social Empresarial y crisis de legitimidad. (p. 125)*

CAPÍTULO IV.- *INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA RSC Y MATERIALIZACIÓN DE SU IMPACTO EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS, SOMETIDOS A PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN. (p. 129)*

1. *La institucionalización de la RSE en el ámbito internacional. Los principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas en el Informe John Ruggie. (p. 129)*
2. *Iniciativas de la Unión Europea. (p. 132)*
3. *Proceso de institucionalización de la RSC. Iniciativas y actuaciones en España. (p. 136)*
4. *Materialización de la RSE en el ámbito de la Administración Pública. Algunos casos sintomáticos. (p. 148)*
 - 4.1. *Corporaciones político-administrativas. (p. 148)*
 - 4.2. *Contribuciones al impulso de la RSC desde instancias u organizaciones públicas. (p. 150)*
 - 4.3. *Medios de comunicación. (p. 152)*

- 5.- *Materialización de la RSE en el ámbito privado. Distintos sectores y casuística significativa con especial referencia a la experiencia española.* (p. 154)
- 6.- *La RSE como principio inspirador de Jueces, Magistrados y Tribunales.* (p. 175)

CAPÍTULO V.- *LA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS EN CRISIS: MARCO GENERAL DE REFERENCIA, INDICADORES E INICIATIVAS EN LOS ESTÁNDARES DE LA RSE.* (p. 180)

- 1.- *El imperativo de la responsabilidad y el sentido compartido de la justicia como la referencia originaria en los procesos de crisis y reestructuración de empresas.* (p. 180)
 - 1.1. *Un compartido sentimiento de la justicia a toda escala.* (p. 180)
 - 1.2. *Los Informes de la Comisión Olivencia, Aldama y del Código Unificado de Buen Gobierno. El gobierno corporativo.* (p. 181)
 - 1.3. *El impacto psicológico y social vinculado a la noción de reestructuración corporativa.* (p. 187)
- 2.- *La reestructuración responsable en los estándares de RSE.* (p. 191)
 - 2.1. *Elementos prenormativos, protocolos e indicadores de una reestructuración responsable.* (p. 191)
 - 2.2. *Medidas alternativas de reestructuración responsable.* (p. 189)

CAPÍTULO VI.- *INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS EN CRISIS.* (p. 208)

1. *La movilidad funcional y geográfica.* (p. 208)
2. *Modificación de las condiciones de trabajo y aplicación de recortes salariales.* (p. 210)
 - 2.1. *La modificación sustancial de condiciones de trabajo.* (p. 210)
 - 2.2. *La reestructuración responsable mediante la aplicación de recortes salariales.* (p. 211)
3. *El cambio de empresario.* (p. 222)
4. *La reestructuración responsable a través de voluntariedad: Las bajas incentivadas y las prejubilaciones.* (p. 233)
5. *La reestructuración responsable mediante el recurso a la mercantilización de las relaciones laborales.* (p. 245)
6. *Herramientas de reestructuración no previstas por el Legislador: La sanción de la Justicia Social.* (p. 246)
7. *La suspensión contractual.* (p. 249)

8. *La reestructuración responsable a través de las figuras de reducción de jornada: la inseguridad jurídica y el rechazo judicial.* (p. 251)
 - 8.1. *Introducción.* (p. 251)
 - 8.2. *La reducción de jornada: diferencias entre las vías para su implantación.* (p. 254)
 - 8.3. *La reducción de jornada a través de la Modificación Sustancial de las Condiciones de Trabajo. El necesario respeto a la jornada máxima convencional y al principio de voluntariedad.* (p. 262)
 - 8.4. *Reducción de jornada automática pactada en el contrato.* (p. 272)
9. *La Reestructuración responsable a través de la negociación convencional: el problema de la ultraactividad.* (p. 273)
10. *La Reestructuración responsable a través de la externalización de servicios concretos.* (p. 284)
11. *La RSE como “causa” de reestructuración y adaptación de las relaciones laborales: algunas propuestas de mejora.* (p. 289)
12. *La RSE como fuente de ingresos para el Ejecutivo.* (p. 309)

CAPÍTULO VII.- *REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE EN EL CASO SOPDE: ÉXITO DE LA PRÁCTICA JURÍDICA EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS.* (p. 320)

1. *Introducción: marco normativo y contexto.* (p. 320)
2. *Los supuestos del caso y la situación de la empresa.* (p. 333)
3. *Situación del Sector en el que desarrolla su actividad SOPDE.* (p. 338)
4. *Situación específica de la crisis por la que atravesaba SOPDE. Causas y justificación de la decisión extintiva.* (p. 344)
5. *Medida extintiva propuesta y periodo de consultas.* (p. 353)
6. *El acta final de acuerdo: conclusiones de la negociación.* (p. 360)

CAPÍTULO VIII.- *EL CASO INGENIA: LA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE EN UN CONTEXTO DE CRISIS, CON ITINERARIO DISEÑADO DESDE UNA PRAXIS JURÍDICA COMPLEJA.* (p. 366)

1. *Introducción.* (p. 366)
2. *Los supuestos del caso y la situación de la empresa.* (p. 367)
3. *La situación del sector en el que desarrolla su actividad INGENIA.* (p. 373)
4. *La concreta situación de crisis en INGENIA.* (p. 383)
5. *Efectos de la crisis económica en las distintas actividades de la compañía, evolución previsible y conclusiones.* (p. 389)
6. *La negociación del ERE de INGENIA. Itinerario y periodo de consultas.* (p. 396)
7. *Última reunión del periodo de consultas: el acuerdo.* (p. 406)
8. *Conclusiones del proceso.* (p. 415)
9. *Otras conclusiones desde la inclusividad y el diálogo.* (p. 416)

CAPÍTULO IX.- *UNA CRÍTICA PONDERADA DE LA RSC.* (p. 421)

1. *Los poderes de las grandes corporaciones transnacionales o el verdadero rostro de la RSE.* (p. 421)
2. *Crítica de la persuasión retórica en el discurso de la RSE.* (p. 428)
 - 2.1. *La imagen corporativa como discurso ideológico y simbólico. Entre utopía y realidad.* (p. 428)
 - 2.2. *Formulaciones teóricas y denuncia de malas prácticas.* (p. 432)
 - 2.3. *Entre el optimismo y la resignación escéptica.* (p. 441)
3. *La necesidad de un giro copernicano en los dominios de la empresa como prescripción plausible.* (p. 448)

CONCLUSIONES. (p. 454)

BIBLIOGRAFÍA. (p. 473)

ANEXO I (p. 504)

ANEXO II (p. 535)

INTRODUCCIÓN: *OBJETIVOS, MÉTODO Y FUENTES*

El discurso sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC o RSE) ha ganado la batalla de las ideas y se presenta hoy como un ingrediente fundamental de la cultura de las organizaciones que consiste en la inclusión de la ética en el *management* empresarial. Hasta tal punto ha tenido éxito este discurso de la responsabilidad que todas las empresas -sobre todo las grandes corporaciones transnacionales- dicen de sí mismas que introducen parámetros de RSC como parte sustantiva de su gestión. La incorporación de estos registros de responsabilidad aportan aspectos muy valiosos como la reputación corporativa y un plus de legitimidad que favorecen la eficiencia, aceptabilidad social y supervivencia de las empresas en un mundo competitivo y globalizado. Una prueba adicional de la emergencia de este nuevo paradigma de la cultura empresarial es la existencia de un cuerpo doctrinal disponible, con un elevado número de publicaciones de todo tipo que convierten, a nuestro juicio, en tarea imposible la pretensión de abarcarlo. Puede decirse que se ha configurado una nueva especialidad académica o disciplina académica con un elaborado acervo conceptual en pleno desarrollo cuyos instrumentos requieren un adecuado conocimiento para su correcta aplicación. No sólo se hace necesario que los directivos de las empresas estén familiarizados con este nuevo factor emergente como estrategia de *marketing*, sino que también va teniendo cada vez mayor relevancia como herramienta política.

La motivación que ha dado origen a este trabajo de investigación, en forma de Tesis en el ámbito académico, nace de la *praxis* jurídica y del contacto directo con la negociación y la solución de conflictos en el ámbito laboral empresarial en los últimos años, a partir de la profunda crisis iniciada en 2008. Ha sido esta experiencia vinculada a la práctica -con aplicación de instrumentos de RSC en tiempos de crisis- la que nos ha conducido a la necesidad de esclarecer y entender mejor el sentido de este ejercicio profesional. Es, por tanto, la práctica la que nos ha llevado a la construcción teórica y al análisis preciso de cuantas herramientas e instrumentos jurídicos están hoy disponibles en el ámbito de la RFSC.

Esta investigación -impulsada desde la *praxis* jurídica- nos ha llevado a asignar el título y a configurar el itinerario o estructura de esta Tesis. El título "La responsabilidad social en la crisis y reestructuración de empresas" refleja, según creemos, fielmente la intencionalidad o finalidad perseguida: acreditar empíricamente

que la aplicación de la RSC es posible en los procesos de reestructuración empresarial, analizando las ventajas que ofrece, sin olvidar el ejercicio de la crítica, y demostrar (con los medios disponibles en el ámbito de las ciencias sociales y jurídicas) que el discurso social responsable alcanza su mayor justificación en tiempos de crisis.

En cuanto al itinerario y a la estructura de la Tesis -exigidos por una mejor ilustración del ejercicio práctico de la abogacía- nos ha servido de ayuda metodológica, con vistas a ir fijando ordenadamente los objetivos, el sugerente modelo de los "programas de investigación" de Imre Lakatos en su estudio "*Falsification and Methodology of Scientific Research Programmes*". En todo programa de investigación hay, según este autor, un núcleo de ideas, presupuestos, principios o puntos de partida que son asumidos por el investigador y que están siempre en consonancia con algún paradigma científico dominante o vigente. Trasladando esta apreciación metódica a nuestro caso, entendemos que ese núcleo está constituido por el contenido expresado en los cuatro primeros capítulos que señalan el itinerario a seguir mostrando así estos ingredientes de la estructura de nuestro trabajo: precedentes (lejanos y más próximos) y fundamento de la RSC; el modelo de empresa inclusiva, relacional y dialógica como marco de referencia para una reestructuración responsable; el modelo de derecho flexible (*soft law*) como el lenguaje jurídico apropiado para la RSE y para las estructuras de la gobernanza; la institucionalización y materialización efectiva de la RSC. Pero, además, en toda investigación hay también, según Lakatos, otro componente que es la "heurística positiva", es decir, el conjunto de factores, el despliegue de ideas o las posibilidades explicativas que tiene esa investigación en relación con el objetivo que se propone. Entendemos que, trasladada esta apreciación metodológica a nuestro caso, esas posibilidades explicativas se encuentran en los capítulos V,VI,VII y VIII, donde están las aportaciones más relevantes desde el punto de vista técnico-jurídico y jurídico-positivo. Podríamos decir que esta parte -la más extensa de la tesis- es el mejor laboratorio de pruebas de nuestras propuestas y resultados. Mención especial merece el capítulo IX que cierra nuestra investigación y que pretende hacer un balance crítico ponderado de lo que cabe esperar de la RSC en sus desarrollos más recientes.

Hecha esta consideración metodológica, desde la que se percibe la estructuración general de nuestro trabajo, en lo que sigue vamos a exponer el despliegue ordenado de los objetivos, que es lo que constituye el sentido de la introducción que tratamos de

elaborar. También iremos mostrando la metodología específica de cada capítulo, así como las fuentes en que se sustenta nuestra investigación.

El objetivo planteado de indagar la genealogía y los precedentes de la RSC nos ha conducido, en el capítulo I, a un análisis histórico que se remite en su itinerario más lejano a la mentalidad humanitarista que se hizo presente en diferentes contextos a lo largo del siglo XVIII y del siglo XIX. A la radicalidad evangélica perceptible en el movimiento metodista a partir del primer tercio del siglo XVIII y a los sentimientos de empatía que pretendía superar la tesis hobbesiana del egoísmo se suman -como precedentes lejanos de la RSC- las utopías sociales y la cultura del paternalismo industrial que tuvieron, en el caso de España un importante despliegue, incluso hasta más allá de mediados del siglo XX. También nos ha llevado este análisis histórico a buscar un precedente en la Doctrina Social de la Iglesia que se inició a finales del siglo XIX con una significativa secuencia de Documentos pontificios y Encíclicas. La cuestión de los orígenes más cercanos de la RSC, como objetivo proyectado en este mismo capítulo, nos remite a la tradición cultural de la filantropía empresarial en los EE.UU. desde los inicios del siglo XX. Este despliegue de la mentalidad filantrópica, vinculada al desarrollo de la industria, fue coincidente con la preeminencia de las grandes corporaciones transnacionales y con el debate en torno a la RSC. Se ganó la batalla de las ideas a favor de la RSC y su evolución favoreció su despliegue hacia una Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE) en el contexto de la globalización. Finalmente, en este capítulo I se hace un análisis histórico en el contexto de la crisis del Estado del bienestar con el objetivo de esclarecer en mayor medida los orígenes más cercanos de la RSC. Las fuentes utilizadas han sido, sobre todo, la documentación científica, extraída de los autores clásicos y la doctrina científica especializada que ha quedado reflejada en el aparato crítico de las anotaciones a pie de página, así como en las referencias bibliográficas.

El modelo de empresa inclusiva es un escenario deseable en el que ubicar el discurso sobre la RSC en tiempos de crisis y de incertidumbre. Por eso, nos planteamos como objetivo en el capítulo II, y a modo de presupuesto o punto de partida, el estudio de este modelo de empresa inclusiva al que, también, se suman la dimensión relacional y dialógica. La hipótesis de trabajo planteada es que las variables históricas, psicológicas, tecnológicas, económicas, naturales y sociales acaban permeabilizando a

los distintos interlocutores y actores en el seno de la empresa y cuyo resultado es la configuración de la RSC que incorpora en su ADN el impulso de la sociedad, sus anhelos y sus demandas. Este modelo de empresa inclusiva, relacional y dialógica, al que consideramos como criterio plausible, incorpora ineludiblemente contenidos éticos y un cúmulo de valores. De lo que se trata, al fijar nuestro objetivo, es de examinar los rasgos y naturaleza de ese contenido ético. Consideramos que tales contenidos se vinculan al nivel mínimo de exigencia que establece la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Pretendemos justificar o comprobar que el conjunto de deberes y de valores que subyacen a la gestión empresarial, que incorpora los parámetros de la RSC, discurren por el camino de la justicia social, del espíritu democrático y del diálogo racional, al que se han referido importantes autores. Estos deberes de la inclusividad, que derivan de considerar a las personas como agentes morales, tienen también que ser considerados en la perspectiva transnacional y, por ello, nos proponemos también como objetivo en este capítulo II explorar las propuestas sobre el cosmopolitismo moral y jurídico de algunos autores como, entre otros, Pogge o Marta Nussbaum. Pero, además, se hace preciso examinar la idea de inclusividad relacional y dialógica a la luz de la importante noción de *accountability* que representa una forma de gestión empresarial basada en la transparencia y en el principio de rendición de cuentas. Es, además, una nueva forma de hacer negocios que encuentra aceptación en una sociedad que demanda comportamientos éticos y responsables. Esta dimensión dialógica y relacional, de la que se nutre la RSC, es también analizada en el fenómeno, hoy muy relevante, del partenariado de las grandes corporaciones y de la emergencia del tercer sector. La metodología seguida en este capítulo ha sido empírico-inductiva y también analítica, como quiera que, a partir de los hechos examinados y obtenidos de los estudios doctrinales específicos, hemos formulado hipótesis que nos han conducido a estructurar los contenidos en torno al modelo de empresa inclusiva, relacional y dialógica en sus diferentes escenarios y registros conceptuales.

Tanto la noción de gobernanza como el desarrollo de la RSE se hacen presentes en el contexto de la globalización y en la mentalidad postmoderna, a partir, sobre todo, de las dos últimas décadas del siglo XX y con proyección en el siglo XXI. Ambas realidades emergentes se muestran como modelos disponibles que ofrecen nuevas soluciones en el escenario de complejidad e incertidumbre que caracteriza a las sociedades actuales. Resulta muy relevante para esta investigación -y por eso se

justifica la inclusión del capítulo III- examinar el modo en que es utilizado el lenguaje jurídico como instrumento de la RSE. De ahí que en este capítulo pretendamos hacer un diagnóstico que justifique la tesis de que el lenguaje jurídico o el modelo de derecho que caracteriza a los instrumentos de la RSC -y también a las estructuras de la gobernanza- es el *soft law* (derecho flexible, blando o dúctil), y no el *hard law* (derecho rígido o duro). Otro objetivo planteado se centra en la justificación del vínculo existente entre RSE y gobernanza por la coincidencia en utilizar estándares normativos abiertos con un modelo de aplicación del derecho, basado en incentivos y en códigos voluntarios como ingredientes indispensables del *management* empresarial. Por eso, se hace una referencia analítica de los códigos de buenas prácticas, de los códigos éticos y de los códigos de conducta externa, vinculados al ámbito laboral y que son congruentes con el paradigma de la gobernanza. Un objetivo principal de esta investigación es justificar y dar razón del tránsito producido del *hard law* al *soft law*, tanto en los instrumentos de que se vale la RSE como en los procedimientos y técnicas de la gobernanza. En tal sentido, se pretende demostrar o esclarecer -teniendo en cuenta las aportaciones de la doctrina especializada- que ese cambio de modelo jurídico se ha producido como exigencia o necesario corolario del fenómeno de la globalización y de la mentalidad postmoderna. En congruencia con esta pretensión, el objetivo que planteamos es hacer un esfuerzo por conceptualizar y mostrar los rasgos principales de esta noción emergente del *soft law* en su dimensión práctica, en el contexto específico de la RSE. Hay finalmente, otro objetivo propuesto en este capítulo III que trata de afrontar la cuestión de la legitimidad de los nuevos instrumentos que introduce la gobernanza y también la RSE, por la vinculación existente entre ambas. Se pretende, en este sentido, descubrir los signos del déficit democrático de dicha legitimidad. La cuestión gira en torno al carácter instrumental y funcional del concepto clave de participación, pues no es igual participación funcional que participación democrática. Con respecto al método, hemos seguido una orientación basada, sobre todo, en el análisis y en la síntesis. Mediante el trabajo analítico hemos llegado a la indagación de los conceptos y al establecimiento de la conexión entre RSE y gobernanza. Mediante la síntesis, hemos elaborado las conclusiones sobre la naturaleza del *soft law* y sus implicaciones en el *management* empresarial.

No basta con afirmar que la RSC ha ganado la batalla de las ideas y que el discurso de la responsabilidad se muestra como un desarrollo de la propia lógica

empresarial ajustada a estos tiempos de globalización, postmodernidad e incertidumbre. Es preciso, además, -y esta es la razón de la tarea emprendida en el capítulo IV de esta investigación- tomar contacto directo con la realidad hacia la que apunta en sus expectativas este discurso de la responsabilidad. Son, por eso, dos objetivos básicos los que proyectamos. El primero es examinar empíricamente el proceso de institucionalización -en el ámbito normativo o de relevancia jurídica- que ha experimentado la RSC en el ámbito internacional, regional europeo y español. El segundo es poner a prueba -mediante la construcción de un banco de datos de carácter casuístico y sintomático- la materialización o realización efectiva de los parámetros, instrumentos e iniciativas de que dispone la RSC en la praxis concreta del *management* empresarial, en diferentes ámbitos y sectores productivos. Hay un objetivo que es un mero corolario de estos dos ya señalados: poder disponer de un suficiente elenco de expresiones o realizaciones concretas de esos instrumentos, técnicas e iniciativas que pertenecen al proclamado discurso de la RSC. También conlleva esta tarea la necesidad de sistematizar, ordenar y clasificar, con el adecuado criterio de relevancia, esa enriquecedora, impulsada por la imaginación y muy variada casuística, a la que nos remitimos como objeto o pretensión de nuestra búsqueda. En congruencia con la hipótesis asumida de que el discurso de la RSC está de moda y que ha ganado la batalla de las ideas, reservamos para el último apartado de este capítulo IV, una cuestión relevante que puede ser un test para elaborar un diagnóstico sobre la efectiva materialización o realización de la RSC. Se puede formular este objetivo del siguiente modo: en qué medida los Jueces, Magistrados y Tribunales están impregnados por los parámetros de la RSC en el momento de la aplicación del Derecho. A la vista de los objetivos planteados, la metodología seguida es de naturaleza inductiva, en tanto que se remite a la búsqueda de materiales, documentos, normas, informes... que son los que hacen posible la construcción del banco de datos que buscamos como objetivo. En la metodología inductiva importa decisivamente la amplitud de la base observacional efectuada porque de ello depende la fiabilidad y garantía de las hipótesis que se formulan. Nos remitimos, por ello, al arte de la búsqueda o *ars inveniendi* -a la que se refieren los clásicos- para encontrar, sistematizar, ordenar y aplicar adecuadamente el criterio, basado en la relevancia, que presentan los casos que examinamos y proponemos para obtener como resultado un adecuado banco de datos. En nuestro caso - y para garantizar esa búsqueda- hemos confeccionado un amplio anexo (Anexo I) en el que se reflejan las fuentes de las iniciativas, instrumentos o datos que se relatan. En

general, las fuentes a que hemos acudido son: Documentos jurídicos o de relevancia jurídica en el ámbito internacional, europeo y español; herramientas de internet y bases de datos; estudios doctrinales y monografías de la doctrina científica especializada, que alcanzan ya dimensiones inabarcables.

El objetivo planteado en el capítulo V es establecer el marco teórico-práctico general, las herramientas e iniciativas que, dentro de los estándares más acreditados de la RSE, proyectan soluciones en la reestructuración de empresas en un contexto de crisis. En esa dirección se encamina la investigación para esclarecer cuáles son aquellos registros del buen gobierno corporativo que favorecen los criterios de una reestructuración que pueda calificarse de responsable. Por otra parte, y dado que se trata de alcanzar como objetivo un modelo de reestructuración que no genere situaciones reprochables o inaceptables, habrá que tener muy en cuenta el impacto psicológico y social de las medidas e instrumentos de los que habrá de hacerse uso en la gestión empresarial. Para hacer disponible ese instrumental adecuado, el trabajo investigador se ha de dirigir, ya más en concreto, al descubrimiento -valiéndose de la bibliografía especializada y de la búsqueda en redes informáticas y bases de datos- del elevado número disponible de protocolos, informes, estudios de expertos, indicadores, certificaciones acreditadas de índices en el ámbito internacional (Norma ISO, SA 8000, GRI...), recomendaciones de la OIT, estándares acreditados (AENOR, FORETICA, IRNET, ISEA, ETHOS...). Además, como objetivo, aún más específico, se examinan medidas alternativas imaginativas y herramientas e instrumentos de variado espectro: *spin off*, reemprendimiento, reindustrialización, outsourcing, adaptación al empleo estable, alternativas a las espirales hacia la bajada de sueldo, estrategias preventivas de política industrial.

El objetivo principal del extenso capítulo VI es la aplicación de los diferentes instrumentos técnico-jurídicos de que dispone la legislación laboral a las situaciones y diferenciados escenarios de reestructuración de empresas en crisis. Para el logro de este objetivo partimos, en primer lugar, de las medidas laborales ordinarias, previstas en la normativa básica de aplicación a los trabajadores. Una vez analizadas estas medidas, destacamos otras herramientas menos habituales y más técnicas y se introducen en el debate un elenco de medidas novedosas. Estas herramientas se presentan con sus ventajas e inconvenientes, de tal forma que podrá acreditarse cómo, a pesar de la

existencia de una voluntad responsable, la mayor parte de las ocasiones los intentos de reestructuración ética se verán frustrados, unas veces por la intervención de la Justicia Social –que se muestra especialmente cautelosa-, y otras por la falta de aceptación de las medidas por los trabajadores beneficiarios. El objetivo es trasladar los conceptos teóricos de reestructuración responsable, así como los elementos definatorios de las mismas, a la realidad legislativa laboral española. La finalidad es poder constatar si es posible o no llevar a cabo actuaciones responsables de economía social, en el marco de la reestructuración de empresas en crisis. Concretando más estos objetivos generales, la pretensión de este capítulo VI -dados los muchos y complejos instrumentos jurídicos disponibles- es efectuar un preciso examen analítico y técnico-jurídico de las medidas de reestructuración responsables. Estas medidas, en cuyo análisis se muestran los objetivos indicados, se remiten -entre otros- a los siguientes factores principales: movilidad, modificación de las condiciones de trabajo, bajas incentivadas, suspensión contractual, distintas figuras de reducción de jornada, negociación convencional, externalizaciones... A la vista de las posibilidades que ofrecen estas medidas, y haciendo un balance analítico, formulamos algunas propuestas de mejora. Con respecto a la cuestión del método y de las fuentes, hemos de decir que el contenido de este capítulo se remite a la legislación laboral vigente y a la doctrina científica especializada. Pero se nutre, además, en muy gran medida, de un amplio o podríamos decir exhaustivo recurso a la jurisprudencia y a un abundante elenco de casos y decisiones de los tribunales del Orden de lo Social. Hasta tal punto se hace presente esta circunstancia que parece haber mucho de verdad en las apreciaciones que hacen algunos autores realistas norteamericanos -como es el caso de Karl Llewellyn o el juez Oliver Holmes- cuando afirman que el Derecho no es otra cosa, en definitiva, que lo que a diario deciden los jueces en sus resoluciones o que el Derecho consiste en hacer un pronóstico acerca de cómo resolverán los tribunales. La amplia casuística ofrecida en este capítulo VI parece confirmar esta idea, pues, en efecto, lo que parece verdaderamente decisivo en esta ámbito de la reestructuración responsable es la proclive disponibilidad que tengan los operadores jurídicos de acudir a medidas o instrumentos de responsabilidad ético-social para motivar sus resoluciones. Parece que puede, también, tener una buena dosis de verdad que los jueces se erigen en los "señores del derecho", dada la preeminencia que, desde las posiciones realistas, se le otorga a la magistratura. Por otra parte, el recurso que hacemos a una amplia casuística nos ha servido, también, para construir un

diagnóstico sobre el alcance real de la RSE que se refleja en las conclusiones a que llegamos en este capítulo.

En los capítulos VII y VIII proyectamos efectuar, como objetivo de referencia, un análisis pormenorizado de dos casos que han sido resueltos con éxito en la práctica jurídica, aplicando para ello los elementos conceptuales y los instrumentos jurídicos contenidos en esta tesis que presentamos. Consideramos, por ello, que se trata de la constatación de un trasvase de conocimientos planteados al modo académico, pero que han encontrado una aplicación directa en la práctica jurídica del ejercicio de la abogacía. Tanto el caso SOPDE (Sociedad de Planificación y Desarrollo, S.A.) como el caso INGENIA (Ingeniería e Integración Avanzadas, S.A.) son dos Expedientes de Regulación de Empleo llevados a cabo por el autor de esta tesis en un proceso de mediación y negociación, en la ciudad de Málaga durante el ejercicio de 2013. Durante estos procesos, se ha propiciado la introducción de elementos de reestructuración responsable, así como el debate de medidas alternativas y herramientas jurídicas destacadas en los capítulos precedentes. Gracias a estos mecanismos, fue posible en ambos casos alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes, lo que significa que los planteamientos teóricos descritos, tienen en la práctica una utilidad real, pues ayudan a aliviar los graves conflictos laborales que habitualmente se suceden en el empresariado español. Presentamos estos dos casos como el ejemplo más representativo de los resultados que ofrecemos de nuestra investigación. Muestran, además, que este resultado tangible da fe de su originalidad y autenticidad, y el soporte documental está recogido, como parte de esta investigación, en el ANEXO II.

Como objetivo instrumental de los capítulos VII y VIII es preciso subrayar la necesidad de hacer una referencia analítica y técnico-jurídica del marco normativo y del contexto en el que tiene lugar los Expedientes de Regulación de Empleo (ERE). Esto conduce a un estudio de la situación anterior a la reforma laboral anterior a 2012 para hacer luego un diagnóstico sobre las posibilidades que ofrecen las nuevas medidas con vistas a poder efectuar en la práctica una reestructuración de contenido ético-social. Tal diagnóstico es que la nueva normativa de 2012 ha eliminado la autorización administrativa de los ERE, pero no acaba de corregir sus inconvenientes porque los despidos colectivos siguen teniendo el riesgo de la judicialización de los expedientes. También nos proponemos como objetivo poner en evidencia la incongruencia en que incurre el RD 1483 de 2012 de dar primacía a los ERE sobre el Plan de

acompañamiento Social (PAS), cuando debería ser al contrario. Otro objetivo es, además, la exigencia de que en una reestructuración responsable hay que atribuir un valor de referencia al individuo y sus circunstancias (personales, profesionales...) o introducir la noción -correctamente interpretada- de flexiseguridad. Estos objetivos se plasman en la solución alcanzada en los dos casos de referencia (SOPDE e INGENIA) y fue posible la obtención de un acuerdo de unanimidad entre todos los firmantes como ejemplo de responsabilidad ética negocial. En ambos casos, el objetivo propuesto es examinar con precisión los supuestos reales del caso, la situación de crisis del contexto del sector, la causa de la decisión extintiva, describir el itinerario del proceso de la negociación o de consultas, hasta la formulación del Acta final en la que se acuerda la solución.

Como cierre de nuestra investigación, parece pertinente hacer una ponderación crítica de lo que cabe esperar de la RSC, tanto en lo que concierne a sus posibilidades como a sus limitaciones. El objetivo es, por ello, calibrar la distancia entre el discurso teórico y las realizaciones prácticas, de forma que podamos hacer un diagnóstico acerca del modelo de empresa socialmente responsable. Para ello, nos proponemos como objetivo instrumental destacar el poder que han adquirido las grandes corporaciones transnacionales para descubrir el verdadero rostro de la RSE en el proceso de la globalización, del cual dichas corporaciones ocupan un papel hegemónico en tanto que sujetos visibles de un gran poder económico y comercial, una vez que ha quedado erosionada la capacidad regulativa de los Estados. No es de menor entidad remitirnos, en este mismo contexto, al hecho relevante de que esas grandes corporaciones buscan la evasión de responsabilidad, mediante la externalización productiva, se erigen en núcleos de poder de difícil control y todo ello con un escaso grado de legitimidad. Pero también es preciso subrayar -como contrapartida y para cumplir nuestros objetivos- que esas mismas corporaciones encuentran mecanismos de corrección al incorporarse al paradigma de la gobernanza, con una juridicidad basada en el *soft law*, con fórmulas como los códigos de conducta o los códigos de buenas prácticas como autorregulación de sus propia gestión.

Para conseguir el objetivo propugnado de hacer una ponderación crítica sobre las posibilidades y límites de la RSC, es preciso desenmascarar la tendencia, sobre todo de las grandes corporaciones, a potenciar la imagen y buscar reputación como instrumento ideológico que pone al propio servicio e interés corporativo el discurso, cada vez más

revalorizado, sobre la responsabilidad. Intentamos, para ello, constatar que el discurso de la RSC se presenta frecuentemente como una inversión estratégica para aumentar la competitividad y eficiencia de las empresas. En este sentido, nos proponemos hacer la constatación de que la búsqueda, por parte de las empresas, de ese valor añadido de la buena imagen corporativa las conduce a adoptar el compromiso de unos estándares mínimos sobre los Derechos Humanos reconocidos en la *Declaración Universal* de 1948 y de las condiciones de trabajo que vienen exigidas por las *Declaraciones* de la O.I.T. (acuerdos marco en materia contractual, igualdad de oportunidades, prohibición del trabajo forzoso e infantil...). A ello se suma la disposición a someterse a códigos de conducta producidos de forma voluntaria y la sujeción a mecanismos de control ante organismos internacionales reconocidos. Todo ello se reconduce, según podremos constatar, hacia la búsqueda de reconocimiento, reputación y legitimidad en la gestión responsable de las corporaciones.

Pero la investigación nos ha de conducir, también, a explorar la situación real de esas pretensiones de responsabilidad desde el estallido de la crisis de 2008 hasta nuestro momento presente. Apreciaremos, aportando datos y documentación, que se ha producido una discordancia visible entre teoría y práctica. Además, esa construcción ideal de una imagen corporativa, comprometida con el desarrollo económico responsable, parece batirse en retirada hacia prácticas empresariales que circulan en dirección distinta a ese ideal. Se trata, muchas veces, de prácticas nada responsables: enorme brecha salarial entre altos directivos y empleados, destrucción de empleo y reducción de plantillas, exorbitante reparto de beneficios a directivos... El apartado 2.2 del tema IX se dedica a analizar, en concreto, estas malas prácticas, denunciadas desde diferentes ámbitos. Tras el estudio empírico y analítico de esta situación, nuestro objetivo consiste en hacer un balance crítico que se sitúa entre un cierto optimismo moderado y la resignación escéptica. El argumento económico (*business case*) será el punto de referencia para ponderar la estrategia de *marketing*, que apela a la persuasión para enmascarar la dimensión instrumental de la RSC (maximización del beneficio, mercantilismo, economicismo...), y, por otro lado, a la posibilidad de un moderado grado de satisfacción con un alcance limitado e insuficiente.

Finalmente, nuestra investigación plantea la necesidad de efectuar -dicho en sentido metafórico- un "giro copernicano" en los dominios de la empresa. Aquí, la propuesta que formulamos apela a un modelo de empresa inclusiva, relacional y dialógica, según las pautas señaladas en el capítulo II. Se trata de propugnar una nueva

centralidad que viene exigida por la emergencia de un nuevo modelo de "sociedad en red", configurada (siguiendo a autores como Castells, Held o Giddens) por los procesos sociales propios de un mundo globalizado con predominio hegemónico de las tecnologías de la información. Este nuevo escenario no puede ser ajena a las empresas y corporaciones. Esa nueva centralidad que proyectamos como objetivo tiene en cuenta la relación de los diversos actores, los acuerdos básicos compartidos y el bien común. Del exclusivo valor del beneficio hay que girar hacia la lógica de una ciudadanía crítica democrática, enraizada en los Derechos humanos básicos. Desde este nuevo centro estará disponible un nuevo marco de referencia para la resolución de los conflictos, encauzar la negociación, propiciar la equidad y respetar la dignidad de la persona en las transacciones laborales.

El método seguido en este capítulo último es el que podríamos denominar "sintomático o clínico" que, extrapolado a nuestro caso, busca hacer un diagnóstico de la situación en que se encuentra el discurso de la RSC y, posteriormente, una prescripción que es la propuesta que se formula. En este diagnóstico decimos que nos situamos entre un moderado grado de satisfacción, limitado e insuficiente, y un justificado escepticismo por la situación real observable. Pero tampoco renunciamos a introducir un método utópico-crítico que es el que nos permite formular la necesidad de efectuar ese "giro copernicano" en los dominios de la empresa. Las fuentes consultadas han sido las bases de datos disponibles en la red de *internet* y, sobre todo, la amplia bibliografía especializada disponible.

CAPÍTULO I.- *PRECEDENTES Y FUNDAMENTO DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*

1. *Preliminar.*

La pretensión de indagar la genealogía y el fundamento de la responsabilidad social de la empresa (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) requiere tomar como punto de partida alguna definición o aproximación conceptual de este fenómeno característico de nuestro tiempo. La acuñación del término RSC guarda relación con el amplio campo semántico de muchas otras expresiones tales como "auditoría social" (evaluación de la empresa en relación con ciertas normas o expectativas), "códigos éticos responsables" o "códigos de buen gobierno" (valores y compromisos adoptados formalmente por la empresa como guía de conducta), "reputación corporativa", "empresa ciudadana",¹ "ética empresarial",² "ética de los negocios",³ "capital social" (valores y expectativas de una sociedad como condición para la cooperación y organización social), "desarrollo sostenible", "marketing con causa social"...⁴

Tomar como marco de referencia inicial la delimitación conceptual que ofrece el *Libro Verde* (2001) para el fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas parece la mejor opción, si –como subraya L.E. de la Villa Gilqueremos encontrar “un punto de referencia común”⁵: "La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

¹ Cfr. LOZANO, J.M., *la empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Trotta, Madrid, 2009.

² Cfr. GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid, 2004; CORTINA, A., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2008; SANAGUSTÍN FONS, M^a V., *Valores y ética empresarial*, Trotta, Madrid, 2011.

³ SOLOMON, R. C., *Ética de los negocios*, Alianza Editorial, Madrid, 1995.

⁴ Cfr., GALÁN GARCÍA, A., "Responsabilidad social corporativa: apuntes históricos", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dir.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, p. 12.

⁵ DE LA VILLA GIL, L.E., "La Responsabilidad Social Corporativa, además de la ley. Pero no en sustitución de la ley y, menos todavía, en contra de la ley", en LÓPEZ CUMBRE, Lourdes, (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la empresa*, Comares, Granada, 2012, p. 1304.

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".⁶

En esta aproximación conceptual estándar del *Libro Verde* subyace el núcleo básico de la RSC que incluye aspectos que miran *ad intra* de la empresa (gestión de recursos humanos, seguridad en el trabajo, adaptación a los cambios del entorno, gestión adecuada de los recursos naturales...) y otros *ad extra* o al entorno de la empresa (grupos y personas afectadas por la empresa, intereses, demandas, expectativas, relaciones comerciales, proveedores y consumidores, observancia de los derechos humanos...). A ello hay que añadir la congruencia de la conducta empresarial con las normas y valores que prevalecen en un determinado momento histórico y en un determinado espacio.

2. *El impulso social del humanitarismo filantrópico como precedente ilustrado.*

Suele señalarse que el indicio más remoto de la RSC lo podemos encontrar en las presiones ejercidas en la forma de campañas de boicot al consumo por parte de los ciudadanos de Canterbury contra el Monasterio de la Iglesia de Cristo en 1327.⁷ Este movimiento corporativo inglés ejerció también mecanismos de presión social en siglos posteriores como ocurrió en el movimiento metodista que impulsó, desde una noción radical de la caridad cristiana, muchas acciones humanitarias, vinculadas a la actividad política. Podría decirse que este movimiento humanitario de raíz cristiana fue el tono moral que caracterizó a la opinión pública ilustrada inglesa a lo largo del siglo XVIII.⁸ Esta moralidad social, basada en el valor de la solidaridad y en una relación de empatía con los más necesitados, era compartida por los líderes políticos conservadores, por los radicales, por los líderes religiosos, sobre todo por los metodistas, y por los intelectuales tanto del ámbito de la política como de la literatura o la filosofía jurídica. Esta mentalidad revestía la peculiaridad de encauzarse hacia la necesidad de reformar las

⁶ COMISIÓN EUROPEA, *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de ls empresas*, ESADE, Barcelona, 2001, p.13.

⁷ Cfr., GALÁN GARCÍA, A., "Responsabilidad social corporativa: apuntes históricos", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dir.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis, op. cit.*, p. 15.

⁸ Cfr., STEPHEN, L., *History of English Thought in the Eighteenth Century*, Londres, Smith, Elder and C., 1962.

estructuras sociales porque propugnar la igualdad de los seres humanos y defender su dignidad se consideraban objetivos justos.

El denominado “milagro de la Inglaterra moderna”⁹ se asociaba a la idea de la existencia de una mentalidad filantrópica y humanitaria, extendida en amplias capas sociales de la población y que se hacía presente en diferentes contextos. Una expresión muy sintomática -para los orígenes que buscamos de la RSC- fue la que tuvo lugar en el ámbito religioso, protagonizada por el movimiento metodista,¹⁰ y, más en concreto, por la personalidad de los hermanos John y Charles Wesley,¹¹ que lograron transmitir el impulso ético de su religión social a un gran número de trabajadores empobrecidos en el contexto de aquella primera etapa de la revolución industrial. Pero la principal novedad era que apelaban a los sentimientos de empatía, y más al corazón que a la razón. La capacidad que tenía el metodismo para inculcar en las clases trabajadoras la necesidad de ponerse en el lugar de los más desfavorecidos, hizo de este movimiento una fuerza social que buscaba hacer el bien a los más desfavorecidos.

La mentalidad de los metodistas era ético-práctica e inculcaban mediante sus técnicas de convicción el evangelio social de las buenas acciones. John Wesley reiteraba con entusiasmo que el cristianismo es una religión social¹² y proclamaba con exaltación

⁹ Se refiere a que Inglaterra fue capaz de sobrevivir a la crisis social y económica del siglo XVIII sin necesidad de experimentar una revolución violenta como fue el caso de la Revolución francesa. Cfr. HIMMELFARB, G., *The Roads to Modernity*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 2005, p. 117.

¹⁰ HALÉVY, E., *The Birth of Methodism in England*, ed. y trad. De Bernard Semmel, Chicago, The University of Chicago Press, 1971, pp. 51 y ss. Para este movimiento ("radicalismo, justicia social y benevolencia en el movimiento metodista"), cfr. SALGUERO, M., *La benevolencia. Genealogía de una virtud política ilustrada*, Editorial Universidad de Granada, Granada, 2011, pp. 140-143 y bibliografía allí citada.

¹¹ Esta corriente religiosa reaccionaba contra el formalismo y contra los compromisos políticos de la Iglesia anglicana, pretendiendo un retorno a las fuentes de la Reforma. El metodismo se caracterizó por la evangelización de los pobres, sobre todo del mundo obrero. A la conversión de los corazones por la fe habían de seguir las obras. Al admitir el ministerio de los laicos, la palabra de Dios podía ser predicada por cualquiera que se sintiera inspirado, fuera pastor o laico. El origen del metodismo hay que situarlo en torno a 1729 cuando un grupo de jóvenes de la Universidad de Oxford se propuso buscar seriamente la santidad cristiana (SALGUERO, M., *ibid.* p. 140). Tanto se distinguieron por sus prácticas metódicas de piedad religiosa y de caridad con respecto a los presos y personas necesitadas que sus compañeros los calificaron de “metodistas”. El alma de ese grupo fue John Wesley, presbítero de la Iglesia Anglicana que murió en 1788. Cfr., ANDREWS, Stuart, *Methodism and Society*, Longman, Londres, 1970; SEMMEL, B., *The Methodist Revolution*, Basic Books, Nueva York, 1973, pp. 87 y ss. Cfr. BEBBINGTON, D.W., *Evangelicalism in Modern Britain: A History from the 1730s to the 1980s*, Routledge, Londres, 1989.

¹² Cfr. WEARMOUTH, R., *Methodism and the Common People of the Eighteenth Century*, Epworth, Press, Londres, 1945.

en sus sermones que su discurso se dirigía a incluir a los desterrados, a los olvidados y a los pobres más desesperados.

La praxis social de los metodistas se puso a prueba con ocasión de la crisis económica, en torno a 1740. Llevaron a cabo muchas empresas filantrópicas favoreciendo a los más necesitados: distribuyeron alimentos y ropa, fundaron hospitales, orfanatos y escuelas, visitaban a los enfermos y a los presos, proporcionaban préstamos y ayudas a los desempleados, propugnaban la reforma de las prisiones...¹³ Los metodistas jugaron, además, un papel importante en los movimientos a favor de las reformas en las prisiones y de la abolición del tráfico de esclavos. La muestra más expresiva de este afán humanitario -cuando ya el metodismo se dirigía, hacia el final del siglo XVIII, a las clases medias y altas- se percibe en la figura de William Wilberforce y su lucha contra la abolición del tráfico de esclavos.¹⁴ Los metodistas lo apoyaron en sus actuaciones parlamentarias en 1806 para que pudiera llevar a cabo sus reformas pues estaban convencidos de que las reformas sociales habrían de llevarse a cabo mediante cambios legislativos que eran la materialización jurídica de las convicciones humanitarias y filantrópicas. El movimiento metodista impulsaba una ética social, basada en una experiencia de fraternidad y comunidad, sin discriminación por raza o status y dirigida a los más necesitados. En este sentido, algunos autores han destacado el aspecto comunal del metodismo que puede asimilarse con el ideal francés de la fraternidad.¹⁵

El metodismo -que puede tomarse como precedente de la RSC- sirve como ejemplo para establecer la diferencia entre "caridad cristiana" y "filantropía". Mientras que la caridad se corresponde con una motivación religiosa, propia del cristianismo, la filantropía, es una virtud ilustrada secularizada,¹⁶ ese decir, sin vínculo religioso específico. Sin embargo, desde el punto de vista práctico o de los resultados, no hay diferencia entre ellas pues en ambos casos hay un reconocimiento de la igualdad libertad y dignidad.

¹³ HIMMELFARB, G., *op. cit.*, p. 123.

¹⁴ Cfr., MORENO BERROCAL, J., *William Wilberforce. La lucha por la abolición de la esclavitud*, Andano, Madrid, 2012. La película de Michael Apted, 2006, "Amazing Grace" es ilustrativa de la figura de Wilberforce y de la mentalidad del metodismo.

¹⁵ HIMMELFARB, G., *op. cit.*, p. 130.

¹⁶ KANT, I., *La metafísica de las costumbres*, trad. Adela Cortina, 4ª edición, Tecnos, Madrid, 2005, pp. 257-250.

3. *La Teoría de los sentimientos morales de Adam Smith y las utopías sociales del siglo XIX.*

Escribe Adam Smith al comienzo de su obra *La teoría de los sentimientos morales* (1759)¹⁷ que "por más egoísta que se pueda suponer al hombre, existen evidentemente en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por la suerte de los otros, y hacen que la felicidad de éstos le resulte necesaria, aunque no derive de ella nada más que el placer de contemplarla".¹⁸ Muchos autores piensan que, según A. Smith, la economía no ha de considerarse separada de la moralidad, sino que, al contrario, existe una correlación estrecha entre ambas dimensiones de la acción humana.¹⁹ En *La riqueza de las naciones* (1776)²⁰ abundan más las referencias a la dimensión interesada de la condición humana, a los factores desiderativos y a las necesidades de los sujetos humanos, pero en *La teoría de los sentimientos morales* también son tenidas en cuenta estas motivaciones y se justifica que perseguir el propio interés es bueno en el plano individual y también en el ámbito social, dado el vínculo que nos une con la comunidad²¹.

En *La teoría de los sentimientos morales* A. Smith reitera que, en la estructura de la naturaleza humana, las pasiones tienen preeminencia sobre la razón y que el acceso al conocimiento debe más al sentimiento que a los estrictos registros de la razón. A este mundo de los sentimientos llegamos, sobre todo, por la compasión, la empatía o la simpatía, porque sentir odio o temor, consiste, sobre todo, en ponerlos en el lugar o en las circunstancias del otro. Por la simpatía experimentamos una tendencia natural a acomodar nuestros sentimientos o emociones a los de nuestros semejantes.²² Este mecanismo psicológico de la empatía hace que cada ser humano se sienta impulsado por naturaleza a trascender su propio ser. Está, además, en la naturaleza del ser humano

¹⁷ SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*, edición y traducción de Carlos Rodríguez Braum, Madrid, Alianza, 2004.

¹⁸ *La teoría de los sentimientos morales*, op. cit., p. 49.

¹⁹ Entre otros: RAPHAEL, D.D., "Introducción", en SMITH, A., *The Theory of Moral Sentiments*, ed. D.D. RAPHAEL, y MACFIE, Clarendon Press, Oxford, 1979, pp. 20-25. También: HIMMELFARB, G., *La idea de la pobreza. Inglaterra a principios de la época industrial*, Fondo de Cultura Económica, México, 1988, pp. 55-97.

²⁰ SMITH, A., *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, 2 vols., edición de R.H. Campbell y A. S. Skinner, trad. Juan Carlos Collado y Antonio Mira-Perceval, Barcelona, Oicos- Tau, 1988.

²¹ RODRÍGUEZ BRAUM, C., "Estudio preliminar", en SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*, op. cit., p. 20.

²² STEWART, D., "Of Sympathy", en REEDER, J (ed.), *On Moral Sentiments. Contemporary Responses to Adam Smith*, Thoemmes Press, Bristol, p. 121.

desear la aprobación y aceptación de nuestros semejantes, como subraya A. Smith.²³ De ahí que al comienzo de *La teoría de los sentimientos morales* es perceptible ya un rechazo y desaprobación de la tesis hobbesiana del egoísmo: “*Por más egoísta que se pueda suponer al hombre, existen evidentemente en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por los otros*”.²⁴ No duda, por eso, A. Smith en afirmar, siguiendo a Aristóteles, que la naturaleza ha diseñado al ser humano para la sociedad: “*La naturaleza, cuando formó al ser humano para la sociedad, lo dotó con un deseo original de complacer a sus semejantes y una aversión original a ofenderlos. Le enseñó a sentir placer ante su consideración favorable y dolor ante su condición desfavorable. Hizo que su aprobación le fuera sumamente halagadora y grata por sí misma, y su desaprobación muy humillante y ofensiva*”.²⁵ Frente al pesimismo hobbesiano puramente egoísta, A. Smith reafirma en esta obra su idea de que cada hombre está vinculado a la humanidad por los lazos del sentimiento y de la compasión.

Teniendo en cuenta este importante precedente intelectual de Adam Smith, merece ser considerado como antecedente de especial significación en la responsabilidad social de la empresa las utopías sociales, desarrolladas en Francia y en Inglaterra, en torno a las figuras de Fourier, Saint-Simon y Robert Owen.

Dentro de estas propuestas proyectistas, como precedentes de la RSC, el sistema propuesto por Fourier consistía en que, al unir en el mismo individuo las funciones del capitalista, del obrero y del consumidor, los conflictos de intereses quedarían resueltos. Además, para el buen funcionamiento de la sociedad es imprescindible la desigualdad, pero entendiendo que los dividendos se pagaban en función del capital invertido, los resultados y el talento de cada uno de los accionistas de la corporación. Se trata, en definitiva, de una asociación entre inteligencia, trabajo y capital, que propugna reconciliar "los intereses antagónicos del capital y del trabajador, del productor y del consumidor, del acreedor y del deudor, haciendo la soldadura de todos estos intereses en la misma persona".²⁶ Fourier puso un gran empeño en hacer atractivo el trabajo, en mejorar la educación y los métodos de enseñanza. Estas ideas de Fourier se convirtieron en fuente de inspiración para otros muchos reformadores sociales. Una de las ideas a las que se anticipó fue a creación de la ciudad jardín como reemplazamiento de las grandes

²³ *La teoría de los sentimientos morales*, op. cit., parte I, secc. II, 5, p. 106.

²⁴ *Ibid.* secc. 1.1, p. 49.

²⁵ *La teoría de los sentimientos morales*, op. cit., parte III, 2, p. 230.

²⁶ BERNERI, M^a I., *A través de las utopías*, Ensayo crítico, trad. Elbia Leite, Editorial Proyección, Buenos Aires, 1975, p. 237.

urbes afectadas por la deshumanización o la contaminación. Siguiendo estos proyectos de Fourier, se crearon comunidades de productores y de consumidores, inspiradas en sus ideas, como es el caso de *Brook Farm* en los Estados Unidos.²⁷ En su concepción utópica, Fourier relaciona el destino del género humano con la manifestación de la ley universal que se expresa en la configuración del orden moral y social.²⁸

Entre estas propuestas de reforma social, también hay que considerar la de Saint-Simon que era partidario del nuevo régimen industrial surgido tras la Revolución Francesa y que enriquecía a todos por el rápido incremento de la producción. La burguesía es la llamada ahora a estimular los adelantos y el progreso de la ciencia y de la industria y no la nobleza ni los políticos. En el documento publicado en 1832 con el título "La parábola de Saint-Simon",²⁹ se afirma que las nuevas fuerza vivas de la sociedad no estarán compuestas por la nobleza ni por el abundante aparato de la burocracia, sino por los técnicos, los hombres de ciencia, los negociantes y los banqueros, y no por los políticos, los funcionarios o los clérigos. En la nueva sociedad que propugnaba Saint-Simon habrían de desaparecer las diferencias de clase y sólo quedaría la clase de los trabajadores, término que incluía a los fabricantes, a los hombres de ciencia, a los banqueros y a los artistas. Pero aun siendo iguales, cada uno recibiría según su capacidad y según el capital invertido. Saint-Simon asignaba la tarea de administrar al país a los dirigentes más capaces de la banca, de la ciencia y de la industria, de forma que el gobierno de los hombres fuera reemplazado por la administración de las cosas. El objetivo no habría de ser otro que el de aumentar la riqueza del país. En su ensoñación utópica, propugnaba una verdadera ciencia de la organización y reestructuración social, impulsora de la regeneración del género humano y dirigida por los hombre de ciencia.³⁰ El antiguo gobierno de los políticos cedería el testigo al gobierno de los "directivos", de modo que la revolución de la industria llegaría a engendrar una nueva clase dominante que es la de los "directores". Era preciso confiar la administración pública a los jefes de la industria "quienes tienden siempre a dar la mayor amplitud posible a las empresas, con el resultado de que sus esfuerzos en este sentido conducirán a la máxima expansión del trabajo ejecutado por la masa del

²⁷ BERNERI, *Ibíd.*, p. 237.

²⁸ Cfr. BÉNICHOU, P., *El tiempo de los profetas. Doctrinas de la época romántica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, pp. 226-232 y 331-349.

²⁹ BERNERI, *Ibíd.*, p. 238.

³⁰ BÉNICHOU, P., *El tiempo de los profetas. Doctrinas de la época romántica, op. cit.*, pp. 239-244.

pueblo".³¹ En uno de los planes diseñados por Saint-Simon, la organización gubernamental y el poder ejecutivo habría de quedar en manos de una Cámara de Diputados compuesta por representantes "de la industria, el comercio, las manufacturas y la agricultura". El objetivo del Gobierno tendría como único objetivo aumentar la riqueza material del país.

Las utopías sociales, en el contexto británico, como la de Robert Owen en New Lanark y en *New Harmony*, aspiraban a que los medios de producción fueran poseídos en común sin propugnar como necesaria la revolución. El desarrollo de estas utopías sociales tampoco propugnaba como inevitable la lucha de clases, sino que apuntaba a la creación de formas que con el tiempo fueran eliminando las diferencias entre obreros y capitalistas.³² En esta tradición de las utopías sociales que proliferaron en Inglaterra y en Francia en el siglo XVIII y XIX se descubrían sociales ideales con una realización proyectiva. Estas idealizaciones proyectadas hacia el futuro son las que constituyen antecedentes de la RSC, aunque ubicadas en un marco temporal todavía alejado de nuestro tiempo presente.

Si durante el renacimiento, el surgimiento de los estados nacionales y el descubrimiento de América fueron los factores que dieron impulso al desarrollo del pensamiento utópico, a comienzos de siglo XIX, acontecimientos como el de la Revolución Francesa y el rápido desarrollo de la industria propiciaron, también, el desarrollo de esta constante humanística de las utopías sociales. La Revolución Francesa había desplazado el poder a favor de la burguesía, pero al mismo tiempo había creado en las masas campesinas y obreras la conciencia de sus derechos. Por eso, la burguesía que salió victoriosa de aquella Revolución tenía que prestar atención a las desigualdades e injusticias sociales porque aquellas masas obreras y campesinas podían desencadenar un proceso revolucionario si las circunstancias lo hacían propicio. De ahí que pensadores humanitaristas y filántropos trataran de aliviar esas dificultades, injusticias y miseria del pueblo, proyectando soluciones para hacer posible aquella igualdad que habían predicado los filósofos prerrevolucionarios y que constituyeron los objetivos de la Revolución. Pero aquellos intelectuales, humanitaristas y filósofos no podían confiar en el pueblo porque temían de éste la apelación a métodos revolucionarios. Por eso, buscaron una solución pacífica, ideando o diseñando reformas posibilistas proyectadas

³¹ BERNERI, *Ibíd.*, p. 240.

³² BERNERI, M^a L., *A través de las utopías. Ensayo crítico, Proyección, op. cit.*, pp. 232 y ss.

hacia el futuro. Como ejemplos de tales reformas pueden considerarse los falansterios de Fourier o el asociacionismo que propugnaba Robert Owen.

Estas propuestas se ofrecen como soluciones plausibles porque propiciaban una revolución pacífica, llamada a proporcionar bienestar y felicidad al género humano. Se trataba de abrir nuevos horizontes que, en el contexto de la revolución industrial, condujeran hacia la igualdad y acabaran con la pobreza. El impulso ilustrado optimista que, a lo largo del siglo XIX, no veía límites al aumento constante de la producción en una dimensión que apuntaba hacia lo mejor, hacía pensar en un escenario en el que todos tuvieran acceso a las comodidades de la vida burguesa. En una nueva sociedad en la que los pobres elevaran su status en nada habría de disminuirse el bienestar de los ricos. Este contexto marca una nueva actitud ante la vida. Por eso, mientras que en las utopías anteriores, como la de Tomás Moro,³³ los habitantes de Utopía entendían el progreso como perfeccionamiento moral o mental, propugnando una existencia moderada, austera y alejada del apego de las cosas materiales para evitar la corrupción y la degeneración moral, en las construcciones utópicas del siglo XIX se buscaba la felicidad en la satisfacción de las necesidades materiales que habían de hacer posible el progreso de la industria. Aquellas preocupaciones de moralidad y sacrificio ya no aparecen en las utopías del siglo XIX en donde la felicidad se mide por la adquisición y disfrute de bienes materiales y comodidades de la existencia humana: alimentos, vestido, lujo y abundancia.

Dentro de este espíritu utópico y proyectista hay que destacar también los planes concretos de Robert Owen donde se demuestra que un sistema productivo, además, de eficiente, puede ser responsable.³⁴ Robert Owen estuvo influenciado por Helvecio, Godwin y Bentham.³⁵ Como este último, Owen defendía el principio de la mayor felicidad para el mayor número y que para alcanzarlo había que acudir a la legislación como instrumento. La propuesta de Robert Owen se centra en "las aldeas de cooperación" que son colectividades empresariales en las que todos sus integrantes serían iguales y recibiría por partes iguales los beneficios procedentes de los bienes producidos. La realización práctica de estas iniciativas se puso en marcha en 1800

³³ MORO, T., *Utopía*, traducción de Pedro Voltés, prólogo de Fernando Sabater, Editorial Espasa Calpe, Madrid, 2007,

³⁴ Cfr., BESTRATÉN BELLOVÍ, M., y PUJOL SENOVILLA, L., *Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales*, disponible en: <http://www.oiei.es/salactsi/rsc.php> (*Apud*, GALÁN GARCÍA, A., *Responsabilidad social corporativa*, op. cit. p. 15).

³⁵ BEDARIDA, F., "El socialismo en Inglaterra hasta 1848", en *Historia General del Socialismo*, Vol. 1, Destino, Barcelona, 1976, pp. 278-279.

cuando se hizo cargo de la empresa de hilados de *New Lanark*³⁶ a la que Owen salvó de la quiebra. Empezó por transformar las condiciones de vida de sus empleados y tenía la convicción de que la ineficiencia del sistema industrial capitalista no se debía sólo a las crisis cíclicas que había comprobado que caracterizaban a este sistema económico,³⁷ sino al hecho de que no se desarrollaba todo el potencial de los trabajadores. Entre 1797 y 1814 la empresa de *New Lanark*, la más grande de Gran Bretaña, tenía casi 2000 obreros, de los cuales una cuarta parte eran menores de edad procedentes de los orfanatos de Edimburgo.³⁸ Pudiendo ser considerado como un "empresario iluminado",³⁹ acabó con el trabajo de los menores de 10 años y disminuyó la jornada laboral de los adultos a 10,30 horas en vez de las 13 o 14 que eran habituales. El éxito de la gestión comercial llevó al aumento de los salarios, al mejoramiento de la higiene de los obreros, a la organización de escuelas para los niños y a la disminución de la embriaguez de los trabajadores. Creó un seguro de desempleo, invirtió en infraestructuras básicas y prestó atención médica. Paralelo a estos logros fue el aumento de nivel de vida de los trabajadores y todo ello propició un aumento de los beneficios del 50% anual.⁴⁰ El experimento social de *New Lanark*⁴¹ -que tuvo una amplia

³⁶ Robert Owen perteneció a una familia vinculada a la industria de hilados en Manchester, haciéndose cargo a la edad de 20 años de la dirección de una fábrica de tejidos en Manchester. El primero de enero de 1800, Robert Owen se hizo cargo de una empresa de hilados en Lanark (un pueblo situado a la orilla del río Clyde, en South Lanarkshire, Escocia). Sus experiencias en estos proyectos dieron lugar a que escribiera algunas obras como *La Formación del Carácter Humano* (1814) y *Una Nueva Visión de la Sociedad* (1823) que trata sobre las reformas del régimen industrial y sus consecuencias para el carácter humano. Cfr. TOUCHARD, J., *Historia de las Ideas Políticas*. Madrid. Editorial Tecnos, 1990; THOMPSON E. P., *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Crítica, Barcelona, 2002. Cfr. BEDARIDA, F., "El socialismo en Inglaterra hasta 1848", en *Historia General del Socialismo*, Vol. 1, Destino, Barcelona, 1976, pp. 275-278.

³⁷ Lo pudo comprobar en Manchester donde fabricó máquinas de hilar y cuando dirigió su propia fábrica textil de 500 obreros. Cfr. DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., "La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, n° 76, pp., 60-6.

³⁸ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 61.

³⁹ MANUEL, F.E., y MANUEL, F.P., *El pensamiento utópico en el mundo occidental. Vol III: La utopía revolucionaria y el crepúsculo de las utopías (siglo XIX-XX)*, Taurus, Madrid, 1984, pp. 196-220.

⁴⁰ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 61.

⁴¹ Las fábricas de New Lanark siguieron funcionando hasta 1968. Después de un período de decadencia, se fundó en 1975. New Lanark Conservación Trust con el fin de impedir la demolición del pueblo. Hoy día, la mayoría de los edificios se han restaurado y el pueblo se ha convertido en una atracción turística importante. Es también uno de los cuatro lugares de Escocia reconocidos como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

proyección en *New Harmony* en el Estado norteamericano de Indiana-⁴² hizo famoso a Owen en toda Europa y sus métodos habrían de vincularse al tratamiento adecuado para el remedio del desempleo, de la pobreza y de la miseria en la que vivían grandes masas del proletariado industrial.⁴³ Quedaba de manifiesto que si a la racionalización de los medios de producción se unía la preocupación por el bienestar de los trabajadores se conseguían dos objetivos: el aumento de los beneficios y la cohesión y concordia social.

Medio siglo más tarde, las iniciativas de Owen florecieron de nuevo en Inglaterra cerca de Birmingham y tuvieron como protagonistas a los hermanos Richard y George Cadbury. Demostraron ser eficientes empresarios cuáqueros que desarrollaron el proyecto de "fábrica en el jardín" con resultados muy llamativos como consecuencia de aplicar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial al modo de Owen, en este caso, en una explotación industrial de chocolate. Estos empresarios estaban comprometidos con la reforma social y con la lucha contra el pauperismo y el resultado de su actividad empresarial fue elevar el número de trabajadores de 200 que tenía la explotación en 1878 a 2700 en 1899. Crearon una auténtica ciudad jardín para los obreros que disfrutaban de seguro médico, pensiones, formación a cargo de la empresa en horario nocturno y facilidades para la educación de los hijos. Diez años más tarde se comprobó que la mortalidad infantil en la comunidad de Bourneville, donde estaba ubicada la industria, era significativamente inferior a la de Birmingham. La importancia que tuvieron los cuáqueros -como sucedió, según hemos visto, en el caso de los metodistas- en el nacimiento de la RSC en Gran Bretaña resulta evidente "con empresarios como Whitebread y Truman (industria cervecera), Rowntree (cacao), Will y Olayer (algodón y tabaco), Pilkington (vidrio), Lloyd y Darby (siderurgia), o Barclay y Lloyd (banca)".⁴⁴ Algunos de estos fueron grandes benefactores de las Universidades de Manchester, Liverpool y Birmingham.

⁴² En *New Harmony* se pusieron en marcha proyectos inspirados en New Lamark. Un amplio análisis de estas experiencias de responsabilidad social de la empresa -en donde se pasa de la utopía a la realidad- puede verse en BEDARIDA, F., "El socialismo en Inglaterra hasta 1848", *op. cit.*, pp. 281-288. Los aspectos educativos del programa de reforma social de Owen, tanto en Lanark como en *New Harmony* pueden verse en el siguiente estudio de GORDON, P., "Robert Owen (1771-1858)", *Perspectivas: Revista Trimestral de Educación Comparada* (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nº 1-2, 1993, pp. 279-297.

⁴³GINER, S., *Historia del pensamiento social*, Ariel, Barcelona, 1982, pp. 474 y ss.; SANTOS, M., "Robert Owen, pionero del *management*", *Sociología del Trabajo*, nº 45, 2002, pp. 98-117. Cfr. DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, pp. 60-61.

⁴⁴ Véase: www.cadbury.co.uk.

Estas experiencias y prácticas de responsabilidad social tuvieron una importante repercusión en otros lugares del imperio británico, especialmente en la India, como es el caso de la creación de la *Tata Iron Steel Company*. El creador de esta compañía encargó en 1912 a la *London School of Economics and Political Science*⁴⁵ un estudio sobre las condiciones sanitarias de esta compañía en la población de Jamshedpur, donde se construyeron casas, escuelas y un hospital. Como contrapartida por este informe, el fundador de la compañía, *Ratan Tata*, hizo una donación a la *London School of Economics* por la que se creó el *Department of Social Sciences*, con el objetivo de estudiar las causas de la pobreza y el diagnóstico sobre cómo remediarla. En ese mismo año de 1912, se introdujo en las compañías del grupo *Tata* la jornada de ocho horas y en los años siguientes se estableció la asistencia médica gratuita, se creó un Departamento de Bienestar y se construyeron escuelas para los niños. En 1920 y en los años siguientes se fueron introduciendo otras medidas de carácter social: vacaciones pagadas, un plan de protección laboral, beneficios por maternidad y gratificaciones por jubilación.⁴⁶

4. *La cultura del paternalismo como precedente de la RSC*

4.1. *El filantropismo paternalista en Inglaterra durante el siglo XIX.*

El paso hacia la sociedad industrial a lo largo del siglo XIX exigió grandes esfuerzos de adaptación de una mano de obra rural o artesanal a una fuerza de trabajo asalariada urbana, disciplinada, desposeída de los medios de producción, sin otro recurso que el trabajo por cuenta ajena, vinculado especialmente a la fábrica. Los nuevos establecimientos fabriles hubieron de diseñar una estrategia para atraer, modelar y disciplinar a una mano de obra no adaptada a las exigencias del nuevo sistema de producción industrial. Estos establecimientos articularon propuestas para establecer a los obreros en el entorno físico y vital de la fábrica de modo que quedaran beneficiadas las familias en la misma medida que pudiera quedar garantizado el sistema de producción y la actividad empresarial. Con los métodos de protección y ayuda asistencial el nuevo modelo del trabajador asalariado de la industria reconstruía el nuevo

⁴⁵ Beatriz y Sidney Webb fueron los fundadores de la London School of Economics and Political Science y también fueron los impulsores de la Sociedad Fabiana que daría origen al Partido Laborista inglés. Cfr. DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 62.

⁴⁶ Véase página del grupo *Tata*: www.tata.com.

entramado productivo que el desarrollo de la industria y de las fábricas estaba demandando. Las ventajas y las garantías de bienestar material que se ofrecía a los asalariados inducían a mantener el puesto de trabajo, al tiempo que el proceso productivo entraba en una nueva fase de racionalización, estabilidad y configuración de las relaciones sociales y laborales.⁴⁷

Un ejemplo de esta dinámica empresarial y fabril lo podemos encontrar, a mediados del siglo XIX, con los Fitzwilliam en las minas de carbón de Yorkshire que disponían de una estructura asistencial que pretendía garantizar el bienestar material y espiritual de las familias de los trabajadores. Otros grupos industriales como los Mogolfier, en Annonay, disponían de almacenes, guarderías, escuelas, centros sociales y bibliotecas. También asignaban pensiones a los enfermos y a los accidentados, y ofrecían primas para la adquisición de viviendas. Pero el modelo más representativo era el de los Scheiner (en Creusot) donde se habilitó una red de escuelas técnicas que suministraban mano de obra de acuerdo con las necesidades de las industrias, garantizando la promoción a través de la educación. De este modo se conseguía, también, asegurar el poder de las empresas y la docilidad de los trabajadores. Se trataba de encontrar un nuevo molde para la sociedad industrial haciendo de la fábrica una red de solidaridades y de obligaciones recíprocas. Este nuevo marco de solidaridad lograba, al mismo tiempo, incardinar la imagen armoniosa de la familia con la pacífica armonía que requería la actividad de la fábrica. El éxito de esta ideología con la finalidad de adaptar y retener la mano de obra a las necesidades fabriles tuvo también éxito en la Francia del segundo Imperio como han destacados importantes autores.⁴⁸

Estas transformaciones se estaban produciendo, de manera muy significativa, en el tejido industrial de Inglaterra y tienen su origen en el estado de opinión de la mentalidad ilustrada británica entre 1760 y 1830, coincidente con la era de Blackstone.⁴⁹ Esta mentalidad paternalista en los inicios del siglo XIX se acomodaba al conservadurismo vigente y la legislación se orientaba hacia un intervencionismo de carácter humanitario a favor de los trabajadores en el contexto de la actividad industrial de las empresas fabriles. Un ejemplo pionero lo encontramos en la *Speenhamland Act of*

⁴⁷ Cfr. CORIAT, B., *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, Madrid, 1993, pp. 84 y ss.

⁴⁸ LEÓN, P., *Historia económica y social del mundo. La dominación del capitalismo (1840-1914)*, Encuentro Ediciones, Madrid, 1987, pp. 382 y ss., *apud*, GALÁN GARCÍA, A., *op. cit.*, p. 17, en notas 32 y 33.

⁴⁹ DICEY, A.V., *Lecciones sobre la relación entre Derecho y opinión pública en Inglaterra durante el siglo XIX*, trad. Manuel Salguero e Isabel Molina, Comares, Granada, 2007, p. 118.

Parliament, (1795)⁵⁰ que garantizaba un salario de subsistencia a los obreros en función de las cargas familiares. Tanto William Pitt como Fox establecieron medidas paternalistas a favor de los pobres⁵¹ y pensaban que los jueces debían protegerlos de la avaricia de los patronos. Gran parte de las reformas legislativas de la etapa blackstoniana tenían un carácter humanitario y paternalista: prohibición de la trata de esclavos (1806), la abolición parcial de la exposición a la vergüenza pública (1816), la abolición del azotamiento de las mujeres (1820)...⁵² Este humanismo paternalista -que propugnaba suprimir todo tipo de sufrimiento o de opresión- era ampliamente compartido por los benthamistas, por los *whigs*, por los *tories* y por los seguidores metodistas de Wilberforce.⁵³

Un ejemplo ilustrativo de esta legislación paternalista, fruto del humanitarismo de la época y precedente histórico de la idea de la responsabilidad social de las empresas, es la *Health and Morals Act* de 1802,⁵⁴ durante el gobierno *tory*, cuyo origen inmediato fue una epidemia que se produjo en la ciudad industrial de Manchester y que había causado la muerte de muchos aprendices empleados en las fábricas de tejidos de algodón. La epidemia se atribuyó a una alimentación deficitaria y a las condiciones penosas en que se encontraban los aprendices, sobre todo niños pobres, a los que se asignaba una jornada de trabajo propia de una situación de esclavitud. Esta ley de 1802 -que merece atención especial por su vinculación con la legislación laboral posterior en Inglaterra- regulaba el empleo de estos aprendices en las fábricas, contenía reglas sanitarias y de limpieza y se les asignaba una jornada laboral que no habría de superar doce horas al día.

En estos primeros años del siglo XIX era propio de la mentalidad de los ingleses la necesidad de acometer reformas que dieran respuesta a la situación social que se estaba creando por los cambios que introducía el desarrollo industrial, pero de tal manera que nunca pudiera tener lugar una revolución sangrienta como la francesa, de la que había que distanciarse y que producía una gran consternación.⁵⁵ Esta respuesta se

⁵⁰ DICEY, A.V., *Lecciones sobre la relación entre Derecho y opinión pública en Inglaterra durante el siglo XIX*, op. cit., pp. 133-134.

⁵¹ HIMMELFARB, G., *La idea de la pobreza. Inglaterra a principios de la era industrial*, Fondo de Cultura Económica, México 1983, pp. 91-93.

⁵² Cfr. DICEY, op. cit., p. 137.

⁵³ Cfr. HIMMELFARB, G., *La idea de la pobreza*, op. cit., , pp. 259-260.

⁵⁴ Cfr. DICEY, op. cit., pp. 139-140.

⁵⁵ El ejemplo más significativo de esta preocupación de los ingleses por la Revolución es la obra de Edmund Burke, *Reflections on French Revolution*. Cfr. KIRK, R., *The Conservative Mind. From Burke to Eliot*, Regnery Publishing, Washington, 2001, pp. 12 y ss.

encomendó a una tarea legislativa transformadora de la realidad social -impregnada de responsabilidad y sensibilidad humanitaria- con respecto a la cual Bentham y el benthamismo tuvieron un gran protagonismo en la primera parte del siglo XIX.⁵⁶

Puede decirse que el humanitarismo filantrópico incidió decisivamente en el tratamiento de los problemas sociales de la época, teniendo en cuenta la penosa situación en que se encontraban los asalariados de la industria. No podía pensarse que una ley eliminara de un modo automático la pobreza o la miseria, pero en este contexto de aguda crisis social, el humanitarismo y el sentimiento filantrópico eran asumidos como necesario remedio por los intelectuales radicales de todo signo "que exigían reformas, denunciando las insuficiencias del dogma del *laissez faire* y del enfoque ideológico individualista".⁵⁷ El movimiento a favor de la *People Charter*⁵⁸ era representativo de la situación de esta inquietud social y que tuvo una importante influencia ideológica en la segunda mitad del siglo XIX.

El metodista radical Oastler denunciaba con insistencia la situación laboral en la industria, pero destacaba especialmente la situación de esclavitud de los niños ingleses en las fábricas, situación que despertaba la compasión y la ira de los ingleses.⁵⁹ En su libro *Slavery in Yorkshire*, Oastler identificaba el sufrimiento de los niños en las fábricas inglesas con la penosa vida de los esclavos de la Antillas y logró provocar la indignación incluso entre los patronos y seguidores fieles del dogma del *laissez faire*. Autores como Cobden expresaban su hondo malestar y decía que "ningún niño tendría en modo alguno que ser puesto a trabajar en una fábrica de tejidos de algodón a una edad tan temprana como los trece años".⁶⁰ Otros políticos como Macaulay, Southey, Lord Shaftesbury o Michael Sadler ofrecían apoyo a las leyes de la fábrica (*Factory Bill*) y denunciaban -en torno a 1830- el indecoroso apego a un beneficio excesivo de

⁵⁶Cfr. DICEY, A. V. *Lecciones*, op. cit. pp. 153-155 y p. 194.

⁵⁷Esta época se caracterizó por el radicalismo. Había radicales de todo tipo (populistas, intelectuales, socialistas, agraristas, sindicalistas, reformadores radicales, demagogos, agitadores...). Un estudio de este nuevo radicalismo puede verse en HIMMELFARB, G., *La idea de la pobreza*, op. cit., pp. 268-294.

⁵⁸El cartismo -que tuvo lugar entre 1832 y 1854- se nutría de un gran número de expertos activistas, entre los que se encontraban destacados metodistas como Oastler. El movimiento cartista se oponía a las restricciones del derecho de asociación y participación y se definía como una organización a favor de la clase trabajadora que habría de ser la protagonista de su propia historia y de su propia emancipación. Reivindicaban con ahínco los derechos políticos de participación porque esa era la clave de la verdadera igualdad. Cfr. HOBSBAWM, E.J., "Methodism and the Threat of Revolution in Britain", en *Labouring Men: Studies in the History of Labour*, Londres, 1964.

⁵⁹ Cfr. DRIVER, C., *Tory Radicalism: The Life of Richard Oastler*, Oxford, 1946.

⁶⁰ MORLEY, *Life of Cobden*. Apud, DICEY, *Lecciones*, op. cit., p. 218.

muchos dueños de las fábricas que hacía que muchos niños vivieran en situación de esclavitud y sin escolarización, y que muchas mujeres trabajaran en condiciones de gran precariedad.⁶¹

La expresión normativa de este paternalismo y humanitarismo filantrópico fue la *Ten Hours Act* (1847-1850), que transformaba en ley del Parlamento lo que era un sentimiento ampliamente aceptado por la mentalidad de la época. Esta iniciativa, trasladada a la legislación laboral, contribuyó a que no se hiciera realidad la inminente revolución anunciada por Engels en su obra *The Condition of the Working Class in England* de 1844.⁶²

La legislación de la *Ten Hour Act* introdujo importantes reformas, como señala A.V. Dicey: se reguló la jornada laboral de niños y mujeres en las fábricas inglesas en un horario de seis de la mañana hasta las seis de la tarde con una hora y media para la comida, y terminando la jornada los sábados a las dos de la tarde.⁶³ Pero esta legislación tuvo, en realidad, resultados mucho más amplios porque - frente a los postulados del liberalismo individualista- reconoció el principio de que la regulación del trabajo público corresponde al Estado, así como la facultad de inspección y control. Fijó, además, la jornada habitual de trabajo para todas las personas de cualquier edad o sexo que estuvieran empleadas en las fábricas.⁶⁴

Otra de estas legislaciones, imbuida por el paternalismo filantrópico, fue la referente a la educación de los ingleses pobres que se convirtió por primera vez en el interés directo del Estado (*Elementary Education Act*). Por virtud de esta legislación, y a partir de 1880 la asistencia obligatoria de los niños a la escuela se hizo por primera vez

⁶¹ DICEY, *op. cit.*, pp. 220-225.

⁶² Friedrich Engels -que había llegado a Manchester a los 22 años para trabajar en al industria textil- pronosticaba que era inevitable la llegada de una revolución tan violenta como la Revolución Francesa o como la que anunciaban los predicadores del cartismo. La situación de desesperación en que se encontraba el proletariado industrial era la mecha que encendería esa revolución. La descripción que hace Engels de la situación en que se encontraba los obreros de la industria era desoladora: morían de hambre o estaban mal nutridos, muchos vagaban por las calles o se amontonaban en barrios sucios y degradados. La situación moral de desánimo era tan lamentable como el deterioro de su situación social y económica. Con este caldo de cultivo, la revolución había de llegar porque el proletariado tenía que abrirse paso frente a la explotación de la clase burguesa. Sin embargo, la premonición hecha por Engels en su obra *The Condition of the Working Class in England* quedó no se cumplió y fue considerada como un deseo juvenil o una conjetura no suficientemente elaborada. (Cfr. HIMMELFARB, G., *La idea de la pobreza. Inglaterra a principios de la era industrial*, *op. cit.* pp. 315 y ss.).

⁶³ DICEY, *Lecciones*, *op. cit.*, p. 230 en nota 26.

⁶⁴ *Factory Act* de 1844.

universal.⁶⁵ Otras regulaciones como la *Workmen's Compensation Act* afectaban a la responsabilidad del empresario que había de asegurar a sus trabajadores contra los riesgos de su empleo.⁶⁶

A partir de la *Ten Hour Act* y hasta la primera década del siglo XX, se produjo una minuciosa codificación laboral que fue el resultado práctico de la Responsabilidad Social en el ámbito de la Empresa. Estas iniciativas legislativas produjeron importantes modificaciones en la situación laboral de los trabajadores de la industria: los edificios habían de adoptar medidas de higiene, seguridad en el empleo de la maquinaria, fijación de la jornada laboral y de los días de vacaciones, escolarización de los niños, medidas especiales en los hornos, minas de carbón y profesiones especiales, atención sanitaria, inspección...⁶⁷ Para evitar el maltrato de los niños en las grandes fábricas, se establecieron medidas de control del Estado y la legislación fue ampliando medidas que favorecía a los trabajadores como la *Shop Assistant Act de 1899* (derecho legal de las dependientas de disponer de un asiento).

Otro aspecto importante, con vistas a la preservación de la salud pública, fue la regulación de las *Public Health Acts*, que se iniciaron en 1848. Surgieron una serie de disposiciones legales que exigían a las autoridades locales mantener la higiene y asegurar la salubridad de los edificios (*Housing of the Working Classes Act; Labouring Classes Lodging House Act* de 1851; *Allotments Acts* de 1887-1890).⁶⁸ Todos estos desarrollos legislativos iban encaminados a aliviar la pobreza⁶⁹ y procurar la dignidad de los pobres de edad avanzada (*Old Pension Act* de 1908).⁷⁰

En definitiva, los reformadores habían centrado su interés en la dimensión social de la naturaleza humana, y sentían que la felicidad de cada ciudadano dependía del bienestar de la nación y que asegurar el bienestar de la nación era el único camino para fomentar la felicidad de cada ciudadano.

⁶⁵ DICEY, Lección VIII, *op. cit.*, p. 258.

⁶⁶ Cfr. *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*, Lección VIII, pp. 266-267.

⁶⁸ *Ibid.*, pp. 267-270.

⁶⁹ La *Out-door Relief (Friendly Societies) Act* de 1894 y la *Out-door Relief (Friendly Societies) Act* de 1904 son un ejemplo de cómo realizar estas políticas de ayuda al pauperismo.

⁷⁰ Un estudio de esta ley puede verse en DICEY, *Introducción a la segunda edición, Lecciones, op. cit. pp. 18-20.*

4.2. *El paternalismo industrial en la minería española del siglo XIX y primera mitad del siglo XX. Algunos ejemplos significativos como precedente de la de RSC.*

Un ejemplo significativo en España del paternalismo industrial lo encontramos en explotaciones mineras como la de Río Tinto en Huelva, llevada a cabo por *Río Tinto Company Limited*,⁷¹ con una presencia inglesa que podemos considerar que enlaza con los esquemas del humanitarismo paternalismo filantrópico que, como acabamos de ver, caracterizó a la mentalidad inglesa durante el siglo XIX.

La minería en general y, en particular, la minería de Río Tinto se ha caracterizado por las elevadas dosis de paternalismo que ha alcanzado. La mayoría de las compañías pusieron en marcha programas que incluían viviendas, hospitales, escuelas, economatos, cantinas, plan de socorros por accidente, servicios técnicos, actividades deportivas, carreteras, servicios urbanos, edificios públicos... Las autoridades locales obtenían grandes ventajas de su relación con la Río Tinto Company. Los directivos de la mina autorizaban donativos anuales al ayuntamiento en una cuantía muy superior al impuesto que estaba previsto por la legislación española, lo creaba malestar en otros municipios de la comarca que albergaban a parte de los trabajadores de la empresa y querían participar de esas ventajas. Hasta fecha tan tardía como 1954 la Compañía seguía asumiendo la limpieza del Cuartel de la Guardia Civil de Río Tinto, para lo que contaba con 30 limpiadoras.⁷² La Compañía consiguió tejer "una red tan tupida que dificultaba enormemente el poder diferenciar con claridad lo público de lo privado, lo laboral de lo particular".⁷³ Esta densa red de complicidades de naturaleza social corporativa acabaría impidiendo o haciendo prácticamente imposible cualquier iniciativa social o cualquier descontento que discurriera en la dirección no deseada por la compañía.

En Río Tinto la Compañía lo era todo, tanto en lo económico como en lo social. En el equilibrio de los costes y de los beneficios de esta política económica, que incluía

⁷¹ Cfr. GALÁN GARCÍA, A. (Ed.), *La presencia "inglesa" en Huelva. Entre la seducción y el abandono*, Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla, 2011. De este mismo autor, *Responsabilidad social corporativa: apuntes históricos*, op. cit., pp. 18-20. También, ARENAS POSADAS, *Empresa, mercados, minas y mineros. Río Tinto, 1873-1936*, Universidad de Huelva, 1999. Así mismo, PÉREZ DE PERCEVAL, M.A., LÓPEZ MOREL, M.A. y SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A., (eds.), *Minería y desarrollo económico de España*, Síntesis, 2006.

⁷² GALÁN GARCÍA, A. *Responsabilidad social corporativa: apuntes históricos*, op. cit., p. 18.

⁷³ *Ibid.*

el humanitarismo filantrópico, la balanza era positiva tanto por el capítulo de ingresos como por la reducción en los costes de explotación. Así, en lo que concierne a las acciones llevadas a cabo en el factor de la vivienda, la empresa obtenía como beneficio económico la ausencia de coste, la fijación de la mano de obra y el control social, al proporcionar viviendas-alquiler. En el caso de las escuelas, había un coste económico, pero, a cambio, la formación que se proporcionaba a los trabajadores se adaptaba a las necesidades de la empresa, a la vez que se suministraban pautas de conducta que convenían al mantenimiento de la explotación minera. En cuanto a los hospitales, se producía, de hecho, un ahorro porque se controlaba la duración de las bajas a cambio de la atención por accidentes de trabajo. En lo que se refiere a los economatos, tampoco se producía un coste para la empresa porque era la única posibilidad de abastecimiento que tenían los trabajadores, de donde se obtenían otros beneficios como el vínculo afectivo con la empresa y el control social.⁷⁴

Las medidas adoptadas desde esta política paternalista, sin que existiera un imperativo legal para ello, se convertían en factores estratégicos de la empresa en los momentos de crisis o de conflicto. Las negociaciones con las organizaciones sindicales de los trabajadores se veían mediatizadas por los apercibimientos del abandono de la casa que disfrutaba el trabajador en alquiler o por el agotamiento de existencias en el economato en episodios de huelga. Por otra parte, el peso político que tenía la compañía en la zona de su influencia condicionaba las acciones de los gobernantes, produciéndose situaciones de clara dependencia.⁷⁵

Otra situación significativa es la que presenta la explotación minera de Alquife, en sus inicios, con la Compañía *Alquife Mines*. En los padrones de la localidad de Alquife de los años 1916 y 1924 figura un Barrio de las Minas del Marquesado, algunas de cuyas casas eran casas ocupadas por empleados de la *Bairds Mining* y sus familiares. En 1909 la *Bairds Mining* contribuyó con 10.000 pts. al coste de las obras para las escuelas de niños y niñas y para las casas de maestros. Pero fue la Compañía Andaluza de Minas la que inició la construcción del Poblado Minero en Alquife a principios de los cincuenta del siglo XX, por impulso de los altos directivos de la Compañía

⁷⁴ Algo parecido ocurría con los otros parámetros de la acción filantrópica como las indemnizaciones, las mutualidades o las cantinas. Cfr. GALÁN GARCÍA, A., "Responsabilidad social.", *op. cit.*, en el cuadro elaborado a partir de los estudios de Arenas Posadas, p. 19.

⁷⁵ Los trabajos de M. A. PEÑA GUERRERO son muy significativos, al respecto: "Caciquismo y poder empresarial: El papel político de las compañías mineras en la provincia de Huelva (1888-1923", *Trocadero: Revista de Historia Moderna y Contemporánea*, nº 5, 1993, pp. 2999-324. Apud, GALÁN GARCÍA, A., "Responsabilidad social.", *op. cit.*, pp. 19-20.

Andaluza de Minas en Madrid, en concreto por el Secretario General de la compañía D. Luis Lamana de Hoyos. La compañía pretendía crear un núcleo autosuficiente y dotado de todo lo necesario para el desarrollo de la vida cotidiana de sus productores, quedando asociado el puesto de trabajo a la ocupación de una vivienda ubicada en el Poblado minero. Los planos más antiguos de Ordenamiento Urbano del poblado son de 1956, fecha clave de inicio de la configuración y desarrollo posterior del ordenamiento urbano del Poblado. En el año 1963 quedó configurado en su totalidad el Poblado Minero con unas zonas bien definidas en su trama urbana.⁷⁶ La construcción de viviendas para obreros de la Compañía cercanos a sus lugares de trabajo, se enmarcaba dentro de esas medidas de carácter económico e higienista en consonancia con lo ocurrido en la Europa decimonónica y que en España, aún incorporándose más tarde, se había producido y había dado su fruto. El poblado incluía zona sanitaria (hospital), zona deportiva (campo de fútbol), capilla, zona escolar (2 escuelas), guardería, economato, panadería, edificaciones para ocio y actividades cívicas (cine, deportes...). Había dotación de aceras, farolas, alquitranado, alcantarillado, accesos... El poblado disponía de un cinturón verde para protección de los vientos dominantes que arrastraban el mineral.⁷⁷

4.3. *El paternalismo industrial institucionalizado durante el franquismo*

Desde la postguerra hasta los años 70, la mentalidad empresarial, al modo fordista, era incrementar la productividad y mejorar el nivel de vida en el contexto de la producción industrial. Para ello, la consigna habría de ser: la intensificación del ritmo de trabajo, el alargamiento, control y vigilancia de la jornada laboral, la división del trabajo, la multiplicación de las categorías profesionales, la jerarquización de las

⁷⁶ El arquitecto constructor del poblado minero, que incluía una capilla, fue D. Ambrosio del Valle Sáenz. Véase, Francisco José Sánchez Sánchez, *Hespérides*, 2003.

⁷⁷ Puede consultarse: AA. VV., *Patrimonio industrial de Andalucía*, Consejería de Obras Públicas y Transportes de la Junta de Andalucía, Sevilla, 2006; AA. VV., *Jornadas Europeas de patrimonio. El paisaje industrial en Andalucía*, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, Sevilla, 2008; COHEN AMSELEM, Aron, *Minas y mineros de Granada (siglos XIX y XX)*, Diputación Provincial de Granada, Granada, 2002; GIMÉNEZ YANGUAS, Miguel, REYES MESA, José M. y RUBIO GANDÍA, Miguel A., *El pasado del futuro. Vestigios de la industrialización en la provincia de Granada.*: Diputación Provincial de Granada, Granada, 2001; SÁNCHEZ SÁNCHEZ, Francisco J., *El poblado minero de Alquife. Estudio histórico-artístico de la evolución urbana y tipología constructiva del poblado minero de Alquife*, Ayuntamiento de Alquife, Alquife, 2002; SANTOFIMIA ALBIÑANA, Marta. "Las minas de Alquife en Granada", *Revista PH*, 81, Febrero 2012.

plantillas, el control burocrático de la actividad... Pero junto al incremento de la disciplina⁷⁸ y control en el centro de trabajo, se desarrollaron actividades y estrategias de paternalismo industrial con el fin de obtener lealtad, colaboración de la fuerza de trabajo y factores de cohesión. Con esta pretensión, el *management* empresarial diseñó estrategias que afectaban a la vida del trabajador fuera de la oficina, de la fábrica o del taller. Ambas perspectivas, disciplina en el interior de la fábrica y paternalismo industrial, perseguían los mismos objetivos: lealtad, mayor rendimiento, cohesión social y adhesión corporativa.

El modelo organizativo empresarial entre los años 40 y 50⁷⁹ giraba en torno a la familia en un contexto de ausencia de mecanismos públicos de bienestar social. Las acciones paternalistas, sobre todo de las grandes empresas, venían entonces a servir de complemento al esfuerzo de productividad y disciplina que se exigía en el interior de las explotaciones fabriles. Las medidas paternalistas habrían de estimular la productividad, prevenir resistencias o neutralizar comportamientos disfuncionales en el interior de la fábrica o del taller. Las ventajas e incentivos que se ofrecían desde las actuaciones inspiradas en el paternalismo industrial dependían del tamaño de las empresas y consistían, sobre todo en anticipos sobre el sueldo, transporte colectivo gratuito, comedores en el interior de los establecimientos de la empresa, subvenciones para actividades deportivas, becas de estudio para los hijos, complementos por enfermedad, jubilación o defunción...⁸⁰

Estas estrategias de responsabilidad social corporativa y paternalista, fueron también asumidas por las empresas públicas, sobre todo en los establecimientos mineros e industriales a partir de los años 50, en el contexto de los planes de desarrollo. Así, el Instituto Nacional de la Vivienda, entre 1950 y 1965,⁸¹ en colaboración con las

⁷⁸ Cfr. BABIANO MORA, J., *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*, Consejo Económico y Social, Madrid, 1998.

⁷⁹ Cfr. BABIANO MORA, J., *Emigrantes, cronómetro y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo (Madrid, 1951-1977)*, Siglo XXI y Fundación 1º de mayo, Madrid, 1995.

⁸⁰ *Ibid.*, pp. 180 y ss.

⁸¹ CASADO GALVÁN, I., *La política social del franquismo en la minería leonesa del carbón. ¿un paternalismo de Estado?*, en *Contribución a las Ciencias Sociales*, 2009. Véase en: www.eumed.net/rev/cccss/06/icg24.htm. El hábitat minero de la provincia de León -destaca Casado Galván- "se va a convertir en objeto de la intervención del Estado franquista ante el problema que la escasez y penosa condición de la vivienda suponía para el reclutamiento de mineros imprescindibles para el aumento de producción de carbón vital para la economía del país en el régimen autárquico. Sobre todo a partir de 1950 se produce una intervención específica del Estado a través del INV y que, posteriormente, a partir del Segundo Plan de

empresas mineras intentaban paliar las dificultades del momento mediante obras sociales centradas en la vivienda, el alcantarillado, las escuelas públicas, el alumbrado.

Una ilustración más específica podemos también encontrarla en las políticas compensatorias y en las obras sociales de los Astilleros de Sevilla o en las empresas de INI, desde la perspectiva de un paternalismo de Estado.

En el *Reglamento de Régimen Interior de los Astilleros de Sevilla* de 1959 los servicios sociales incluían aportaciones en el capítulo de vivienda, economato, comedores, centros de formación, actividades deportivas, servicio religioso, préstamos, prestaciones farmacéuticas, medicinas...⁸² En cuanto a las medidas de filantropismo empresarial con paternalismo de Estado en las empresas del INI en 1958, podemos destacar que 19 empresas facilitaron vivienda a los obreros, 11 empresas contribuyeron a las instalaciones religiosas y proporcionaban escuelas infantiles. Otro cierto número de ellas proporcionaban instalaciones deportivas, actividades culturales, vacaciones organizadas, economatos, locales sociales, instalaciones sanitarias, comedores y ayudas económicas de diverso tipo.⁸³

Todas estas actuaciones sociales de carácter paternalista respondían a la necesidad y a la pretensión de las empresas de fijar y mantener la fuerza de trabajo, garantizar la lealtad y propiciar mecanismos de cohesión de la plantilla de trabajadores, y, en definitiva, reforzar el vínculo social para obtener una productividad más eficiente y sostenida. Los objetivos y la estrategia empresarial paternalista y de responsabilidad

Desarrollo se va a plasmar en un específico Plan de Mejora del Hábitat Minero". A partir de 1968 -señala este mismo autor- "se puso en práctica el Plan de Mejora del Hábitat Minero a través de los Planes Provinciales (Comisión Provincial de Servicios Técnicos, Presidencia del Gobierno) cuya finalidad era crear una infraestructura urbana mínima en los pueblos pequeños y mixtos o de predominio campesino (red de agua corriente, alcantarillado, alumbrado público, caminos vecinales, puentes, teléfono, pavimentación, etc.) y mejorara el urbanismo haciendo más atractivos a los pueblos grandes típicos (urbanizando y abriendo calles, ampliando pavimentación y otros servicios". En todos los pueblos donde hay una empresa minera grande o media -subraya este mismo autor- "ha existido un economato de consumo, que presenta los productos a precio de coste, sin contar los gastos de almacenamiento, personal y administración e incluso en empresas muy paternalistas (como la Hullera Vasco-Leonesa) a precios bajo coste: ciertos artículos son subvencionados por la empresa como aceite, vino, patatas, legumbres, azúcar, leche, huevos, etc., administrados por la empresa a través de los Jurados de Empresa y del Comité del Economato. En los economatos de las grandes empresas se pueden encontrar incluso artículos secundarios: de vestir, tejidos, aparatos electrodomésticos. Los mineros reciben un vale según el número de familiares a su cargo, a menudo también para comprar a crédito y a descontar de la liquidación salarial. Pero la insuficiencia de estos se manifiesta en el gran desarrollo temprano del comercio minero incluso de artículos de alimentación, en particular comercios muy especializados: carnicerías, pescaderías, fruterías.

⁸² GALÁN GARCÍA, A., "Responsabilidad social.", *op. cit.*, p. 22.

⁸³ cfr. *ibid.*, esquemas y cuadros comparativos, pp. 23-25.

social corporativa eran desarrollar actuaciones más allá de lo acordado en el contrato de trabajo. Se pretendía con ello mejorar los resultados, mejorar los beneficios y obtener una mejor imagen corporativa. Para ello, había que intervenir fuera del establecimiento empresarial con medidas como las mencionadas (vivienda, hospitales, escuelas, economato...). Pero había que cuidar también el entorno en el exterior de las empresas: preocupación por el medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo, adecuada gestión de los recursos naturales, cuidar la relación con los socios comerciales, proveedores y consumidores, cumplir las normas vigentes sobre salarios y convenios, y respetar los derechos humanos. En este sentido no puede obviarse que las políticas del franquismo, sobre todo en el hábitat minero, presentan claros caracteres segregativos en el lugar de residencia, que reproduce la diferenciación de clase que se produce en el puesto de trabajo. En los pueblos grandes típicos mineros -como destaca Casado Galván- "se encuentran algunos ingenieros, directivos, técnicos y administrativos altos que residen allí y cuya vida social la hacen en el mismo pueblo, aunque se relacionen utilizando asociaciones o grupos cerrados (casinos). Además existe la segregación entre poblados de empresa/poblados agrarios y de subsistencia y en pueblos grandes incluso se segregan barrios de mineros".⁸⁴

5. *La Responsabilidad Social Corporativa y la Doctrina Social de la Iglesia.*

La Doctrina Social de la Iglesia (DSI) constituye un planteamiento ético y un marco de referencia -al menos teórico- de inspiración cristiana que ha influido en la configuración y desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa. El vínculo entre moral y economía se percibe sistemáticamente en muchos documentos pontificios y Encíclicas⁸⁵ a partir de finales del siglo XIX. Los principios y criterios en que se inspiran los documentos que constituyen esa Doctrina Social -al margen de la dimensión religiosa y última hacia la que apuntan- se formulan como orientaciones de naturaleza moral con vistas a la acción y a la praxis económica, propiciando un marco específico del deber ser al que han de orientarse los medios productivos de la actividad

⁸⁴ CASADO GALVÁN, I., *La política social del franquismo en la minería leonesa del carbón. ¿un paternalismo de Estado?*, en *Contribución a las Ciencias Sociales*, 2009. Véase en: www.eumed.net/rev/cccss/06/icg24.htm

⁸⁵ *Rerum Novarum* (1891); *Quadragesimo Anno* (1931); *Mater et Magistra* (1961); *Pacem in Terris* (1963); *Gaudium et Spes* (1965); *Populorum Progressio* (1967); *Octogesima Adveniens* (1971); *Laborem Exercens* (1981); *Solicitudo Rei sociales* (1988); *Centesimus Annus* (1991).

económica. Estas orientaciones, criterios y principios se hacen explícitos -sintetizando el contenido de los documentos pontificios y de la tradición cristiana- en el *Catecismo de la Iglesia Católica*⁸⁶ y también en el *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*.⁸⁷ Uno de esos principios sostiene que un sistema de relaciones sociales, determinado enteramente por los factores económicos "resulta contrario a la naturaleza de la persona humana y de sus actos"⁸⁸ y si una teoría hace del lucro la norma exclusiva y el fin último de la actividad económica es moralmente inaceptable. Así mismo, "toda práctica que reduce a las personas a no ser más que medios con vistas al lucro esclaviza al hombre".⁸⁹ Por eso, "es preciso promover una regulación razonable del mercado y de las iniciativas económicas, según una justa jerarquía de valores y con vistas al bien común".⁹⁰

Estas exigencias morales, en la que insisten los documentos pontificios, se refieren a que la producción de bienes y su crecimiento no debe obtenerse condenando a la indigencia o a la exclusión a los seres humanos, grupos sociales o pueblos enteros. Lo que se propugna desde esta doctrina social es que la expansión de la riqueza se atempere a una disponibilidad justa de los bienes y servicios y se ponga en práctica según el deber de solidaridad. El desarrollo económico debe ser un compromiso de todos y debe servir de estímulo y de oportunidad para la producción de bienes útiles para el progreso de toda la humanidad. Es, por tanto, exigible la justicia en la gestión de los bienes terrenos y de los frutos del trabajo de los hombres. También es exigible, "con miras al bien común (...) el respeto del destino universal de los bienes y del derecho de propiedad privada".⁹¹ Por eso, los bienes de producción, tanto materiales como inmateriales, "como tierras o fábricas, profesiones o artes, requieren los cuidados de sus poseedores para que su fecundidad aproveche al mayor número de personas".⁹² Los bienes, según esta doctrina, tienen un destino universal, "aunque la promoción del bien común exija el respeto de la propiedad privada, de su derecho y de su ejercicio".⁹³

⁸⁶ Fue aprobado por Juan Pablo II el 25 de junio de 1992. Editado por la Asociación de Editores del Catecismo, Barcelona, 1993. Esta Doctrina Social se encuentra en la *Sección segunda, parte tercera, capítulo segundo, artículo 7 (I-VI)*, parágrafos 2041-2463, pp. 524-536.

⁸⁷ Publicado en 2005 por el Pontificio Consejo Justicia y Paz, por deseo expreso de Juan Pablo II.

⁸⁸ *Centesimus Annus*, 24.

⁸⁹ *Catecismo de la Iglesia Católica*, parágrafo 2424, p. 529.

⁹⁰ *Ibid.*, 2425, p. 529.

⁹¹ *Ibid.*, 2401, p. 524.

⁹² *Ibid.*, 2405, p. 525.

⁹³ *Ibid.*, 2403, p. 525.

La actividad económica, la economía de mercado o el sistema capitalista, en donde ocupa un papel principal el libre mercado, la propiedad privada y la iniciativa empresarial, será aceptable si introduce parámetros de responsabilidad con respecto a los medios de producción desde la perspectiva del desarrollo integral y solidario. La libertad y la iniciativa económica son valores fundamentales que deben ser protegidos, aunque deben ajustarse a las exigencias del bien común. Cada uno tiene derecho a recoger los justos frutos de sus esfuerzos y es legítimo que cada uno haga uso de sus talentos, pero no hay que perder la perspectiva de "contribuir a la abundancia provechoso para todos" y de ajustarse "a las reglamentaciones dictadas por las autoridades legítimas con miras al bien común".⁹⁴

La actividad de la empresa y su finalidad no deben consistir -según la DSI- en multiplicar los bienes producidos y en aumentar el lucro o el poder, sino que "está ordenada ante todo al servicio de las personas". La actividad económica ha de estar dirigida según sus propios métodos, pero "debe moverse no obstante dentro de los límites del orden moral".⁹⁵ De ahí que la empresa no pueda considerarse sólo como una "sociedad de capitales", sino que es, al mismo tiempo, "una sociedad de personas, en la que entran a formar parte, de manera diversa y con responsabilidad específica los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo".⁹⁶

Los distintos componentes de la empresa deben ser conscientes de la dimensión social y comunitaria del trabajo que cada uno realiza. En el trabajo "la persona ejerce una parte de las capacidades inscritas en la naturaleza. El valor primordial del trabajo pertenece al hombre mismo que es su autor" y "cada cual debe poder sacar del trabajo los medios para sustentar su vida y la de los suyos, y para prestar servicio a la comunidad humana".⁹⁷ Un ejemplo de esta responsabilidad personal y social que subraya la DSI se hace más visible en la actividad de las empresas cooperativas, de las pequeñas y medianas empresas agrícolas o familiares.

La DSI reconoce el derecho a la iniciativa económica y a recoger los justos frutos del trabajo, pero la búsqueda del beneficio debe ajustarse a las exigencias del bien común, no debe quedar "encerrada en los intereses corporativos" y han de salvaguardar "las condiciones morales de una auténtica ecología humana".⁹⁸ A los responsables de las

⁹⁴ *Centesimus Annus* y *Catecismo*, 2429, p. 530.

⁹⁵ *Catecismo*, 2426, p. 529 y *Gaudium et Spes*, 64.

⁹⁶ *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, op. cit., 173.

⁹⁷ *Catecismo*, 2428, p. 530.

⁹⁸ *Centesimus Annus*, 67, 69.

empresas les corresponde ante la sociedad la responsabilidad económica de sus operaciones, pero "están obligados a considerar el bien de las personas y no solamente el aumento de las ganancias. Sin embargo, estas son necesarias; permiten realizar las inversiones que aseguran el porvenir de las empresas, y garantizan los puestos de trabajo".⁹⁹ Según esta perspectiva, los empresarios y dirigentes no sólo han de tener en cuenta los criterios de eficiencia económica, la atención al capital y al conjunto de los medios de producción, sino que también han de considerar el respeto a la dignidad de las personas que trabajan en la empresa. En las estrategias financieras de reajustes o de cierre, no debe sólo apelarse a factores financieros o comerciales.

El vínculo de la economía con la ética reviste una especial consideración en el plano internacional, debido a los actuales procesos de globalización. De ahí que la cuestión social tenga hoy -como destaca la *Solicitud rei* sociales- una dimensión mundial. Las naciones ricas tienen una responsabilidad moral respecto a las que no pueden por sí mismas asegurar los medios de su desarrollo. De ahí que el desarrollo, para que sea auténtico, debe ser solidario. Las empresas se mueven hoy en una economía globalizada donde la capacidad de actuación queda limitada por los factores económicos y financieros internacionales. De esta nueva situación se extrae la conclusión -desde la DSI- de que las empresas habrán de asumir responsabilidades nuevas, ante las nuevas oportunidades y los nuevos riesgos.¹⁰⁰

6. *Filantropía empresarial en los EE.UU. y origen de la RSC.*

La responsabilidad social surgió en los EE.UU. a raíz de la alarma ocasionada por el hecho de que los grandes *trusts* y algunas de las grandes empresas acaparaban un poder económico que, entre 1915 y 1916 representaba el 5% del PIB. Este es el caso de los grandes magnates del petróleo, John Rockefeller (1839-1937), del automóvil, Henry Ford (1863-1947), o del acero, Andrew Carnegie (1835-1919), que se convirtieron en los primeros representantes del paternalismo filantrópico corporativo y que realizaron ingentes donaciones.¹⁰¹ Muchas de estas donaciones de carácter filantrópico tuvieron

⁹⁹ *Catecismo*, 2432, p. 531.

¹⁰⁰ *Compendio*, 182-190.

¹⁰¹ Estos grandes filántropos realizaron sustanciosas donaciones. Rockefeller aportó 550 millones de dólares y Carnegie 351 millones, equivalentes en dólares de 2005 a 6740 y 4300 millones de dólares respectivamente. A precios actuales la fortuna de Rockefeller triplicaría la de Bill Gates. Pueden consultarse estos parámetros de los más ricos en: *Wealth 100*, o en

como destinatario a algunas universidades como las de Chicago, Yale, Harvard o Columbia, que se vieron favorecidas con ingentes cantidades por Rockefeller. Por eso, los orígenes académicos de la RSC hay que encontrarlos en las Escuelas de Negocio de estas universidades.

Uno de los economistas importantes de la Universidad de Chicago, John Maurice Clark, fue pionero de la responsabilidad social de las empresas, al señalar que éstas debían dar una respuesta acomodada a las exigencias del siglo XX, que fuera distinta de la economía de la irresponsabilidad social que dominó en el siglo XIX. Este sentido de la solidaridad, del compromiso social y de la idea de justicia es lo que habría de caracterizar ese nuevo cambio de perspectiva. Clark ofreció una definición de esa idea de la responsabilidad social que propugnaba: "el ideal es que cada uno pague su parte, no dañar a otros sin compensación, crear valor solamente por el valor dado, y dejar el mundo en los otros aspectos igual que como fue encontrado, o al menos no dejarlo peor de lo que estaba".¹⁰²

La filantropía corporativa alcanzó un gran desarrollo en la década de los 20 donde también se dio entrada a la idea del capitalismo del bienestar o a la convicción de que las grandes empresas podían aspirar a un nivel generalizado de propiedad y, al mismo tiempo, de justicia social. Aunque esta idea, impulsada por líderes empresariales como Henry Ford, fracasó durante la gran depresión de 1929, hubo algunas empresas que asumieron la idea de la responsabilidad social en aquellos tiempos de dificultad. Este fue el caso de W.K. Kellogg (1860-1951) que estableció en su empresa (*Kellogg Company*) turnos de seis horas para repartir el trabajo y creó la fundación Kellogg con 60 millones de dólares en beneficio de la salud y bienestar de los niños de las zonas rurales del Estado de Michigan y que en los años 40 reiteró este proyecto en los países en que fue instalándose.¹⁰³ En esta misma línea, Theodor Kreps (1897-1981), un liberal vinculado al partido demócrata y profesor en Stanford,¹⁰⁴ diferenciaba la actividad económica meramente especulativa de la producción de bienes y servicios, propugnaba fomentar la responsabilidad social de las empresas y acuñó el concepto de "auditoría

www.scottwinslow.com. Sobre Carnegie, cfr. DRUCKER, P.F., "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 26 (2), 1984, p. 54 y ss.

¹⁰² CLARK, J.M., "The changing basis for economic responsibility", *The Journal of Political Economy*, 24, (3), 1916, pp. 209 y ss. Esta definición puede verse en DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 63.

¹⁰³ Cfr. DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 64 en nota 11. Puede consultarse: www.wkkf.org

¹⁰⁴ Ver: www.gsb.stanford.edu

social".¹⁰⁵ También Robert Wood Johnson¹⁰⁶ propugnaba una nueva filosofía social y un enfoque de la actividad empresarial orientada hacia el bienestar público, mejora en las condiciones de trabajo de los empleados y contratos dignos. Apoyaba la responsabilidad en relación con la comunidad, mediante la inclusión de mejoras cívicas, sanitarias, educativas y de buen gobierno, protección del medio ambiente y de los recursos naturales.

Pero aun siendo importantes estas las aportaciones de estos autores, el concepto mismo de RSC se debe a Howard Bowen, profesor de la Universidad de Illinois, a quien se considera el padre de la RSC y que en 1953 acuñó este término para referirse a "las obligaciones de los empresarios en la persecución de aquellas políticas, en la toma de aquellas decisiones o en el seguimiento de aquellas líneas de acción, que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad".¹⁰⁷

Una vez afianzada la idea de que las donaciones corporativas no vulneraban los intereses de los accionistas,¹⁰⁸ las grandes corporaciones (Standard Oil, General Electric, General Motors...) podrían convertirse en "corporaciones compasivas", de modo que, desde finales de los cincuenta hasta los primeros años de los 70, la RSC se convirtió en un debate abierto en los EE.UU.¹⁰⁹ Se planteaba la cuestión de cómo evitar las regulaciones gubernamentales¹¹⁰ de la conducta empresarial para la protección de los trabajadores y consumidores. El debate se centraba en la legitimidad de la RSC con puntos de vista diferentes. Para unos, como Friedman, habría de ser considerada como una costosa e injusta carga para los accionistas porque las responsabilidades públicas y el atender al bienestar general son tarea del Gobierno y no de las empresas. Para otros,

¹⁰⁵ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R, *Ibid.*, p. 65. Cfr. KREPS, T., "Measurement of the Social Performance of Business", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1962, pp. 20 y ss.

¹⁰⁶ Codificó los principios de su compañía en "Our industrial credo". Sobre el grupo Johnson & Johnson: www.jnj.com

¹⁰⁷ BOWEN, H., *Social Responsibilities of the Businessmen*, Harper & Row, New York, 1953, p. 6. La traducción citada es de DOMÍNGUEZ MARTÍN, R, *ibid.*, p. 66.

¹⁰⁸ La sentencia de la Corte Suprema de New Jersey declaró que las donaciones corporativas (el caso se refería a las donaciones que A.P. Smith Manufacturing Co. hizo a Princeton University) no violaban los intereses de los accionistas. Cfr. DOMÍNGUEZ MARTÍN, R, *Ibid.*, p. 66.

¹⁰⁹ Sobre este debate: KAYSEN, K., "The social significance of modern corporations", *American Economic Review*, 47, (2), 1957; DAVIS, K., "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 1973; COCHRAN, P.L., "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizon*, 50, (6), 2007.

¹¹⁰ Un ejemplo de estas regulaciones se encuentra en la *Equal Opportunity Commission* de 1964 o en la *Consumer Product Safety Commission* de 1972.

como Samuelson,¹¹¹ la RSC es una obligación asumida voluntariamente por las corporaciones como un nuevo pacto social.¹¹² La responsabilidad social de la empresa había de percibirse como señal de su poder social, de modo que evitar la responsabilidad social es dar entrada al deterioro de su poder, porque cuanto más grande es una corporación más grande habrá de ser también su responsabilidad social. Incorporar estas exigencias de responsabilidad social conllevaría el incremento de la reputación de las empresas, un mejor rendimiento y un mayor beneficio para las corporaciones. El admitir controles y prácticas de corrección acabaría favoreciéndolas.¹¹³

Esta última posición fue la que acabó triunfando, siguiendo la dinámica la autorregulación empresarial, y en 1971 el Comité para el Desarrollo Económico (CED), una fundación de las grandes corporaciones americanas, publicó el primer código de conducta.¹¹⁴ A lo largo de los años 70 se produjo en los EE.UU. una explosión de la literatura sobre la RSC, y en 1980 se creó la *Society for Business Ethics*.¹¹⁵

7. De la RSC a la responsabilidad global empresarial (RSGE).

Con la dinámica propia de la década de los 70, la RSC logró ganar la batalla de las ideas. Pero con el fenómeno de la globalización la responsabilidad social habrá de hacerse ahora también global en un contexto en el que las grandes corporaciones constituyen el centro de referencia del desarrollo internacional.¹¹⁶ Para dar un rostro más humano a un mercado global gestionado en gran medida por las grandes corporaciones transnacionales, se llegó, bajo lo auspicios de la ONU, en la *Conferencia de Davos* en 1999, a la formalización de un pacto global de valores y principios

¹¹¹ SAMUELSON, P.A., "Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocios", en *Economía desde el corazón. Un muestrario de Samuelson*, Orbis, Madrid, 1985, pp. 156-160.

¹¹² Sobre esta idea del nuevo pacto social en favor de la RSC, cfr. WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., "The Evolution of Corporate Social Performance Model", *The Academy of Management Review*, 10, (4) 1985, pp. 758 y ss.

¹¹³ Cfr. BAUMOL, W.J., (ed), *A New Rationale for Corporate Social Policy*, CED, Nueva York, 1970, pp. 39 y ss.

¹¹⁴ CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, Nueva York, 1971. En 1971 se creó también la fundación WEF en la que contribuían un millar de las mayores empresas mundiales.

¹¹⁵ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 68.

¹¹⁶ De las 100 economías más grandes del mundo, 37 son transnacionales y las 200 mayores corporaciones multinacionales facturan el equivalente al 25% del PIB mundial. *Ibid.* p. 63.

compartidos que en el año 2000 se convirtió en el Pacto Mundial (Global Compact) que incluye un compromiso para alcanzar los objetivos del Milenio (ODM)¹¹⁷ y un compromiso a favor de los derechos humanos, de las condiciones dignas de trabajo y del cuidado del medio ambiente. En 2001 la Comisión Europea publicó su *Libro Verde*¹¹⁸ sobre la RSC, reconociendo que la responsabilidad social habría de sobrepasar las fronteras europeas y recomienda la difusión de códigos de conducta "sobre condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales".

En 2002, en la *Cumbre de Johannesburgo*, y con la presencia de las 200 empresas multinacionales más importantes, se define la RSC como "el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto".¹¹⁹ También en 2002, la Comisión Europea insistía en la dimensión global de la RSC y en la necesidad de regular la cooperación al desarrollo con el fin de hacerla más eficiente. Posteriormente, la Comisión Europea¹²⁰ ha considerado que la RSC está llamada a cumplir un destacado papel en la reducción de la pobreza para cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Además de la presión reguladora¹²¹ sobre la actividad global de las grandes corporaciones transnacionales (TNC), otro factor que ha incidido en que la RSC haya ganado la batalla de las ideas es el cambio de sistema de valores en los ciudadanos de los países desarrollados, en el sentido de que las pautas de consumo y de inversión introducen factores que se estiman socialmente responsables. De hecho, entre 1999 y 2005 se percibe este factor de sensibilidad hacia la RSC, al poder apreciarse que los consumidores europeos asumían pagar más por productos procedentes de actividades empresariales socialmente responsables en una escala que pasó del 36% al 70%.¹²²

¹¹⁷Véase: www.ciberoamericana.unican.es (DOMÍNGUEZ, R., "Responsabilidad social corporativa y Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2006).

¹¹⁸ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2001.

¹¹⁹ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 74.

¹²⁰ COMISIÓN EUROPEA, *European Consensus on Development*, 2006. Cfr. DE LA CUESTA, M., VALOR, C. y CREISLER, I., "Promoción Institucional de la Responsabilidad Social Corporativa", *Boletín Económico de ICE*, 2779, 2003.

¹²¹ Esta presión proviene, entre otros factores, de códigos éticos como los de la *Fair Labour Association* o de la *Ethical Trading Initiative*. Cfr., VALOR, C., "Corporate Social Responsibility: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*, 110 (2), 2005, 191-212.

¹²² DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 75.

Un tercer factor que indica cómo la RSC ha ganado la batalla de las ideas es que la actividad de las grandes corporaciones internacionales (TNC) están sometidas a una observación sistemática que desvelan la opacidad y las convierten en estructuras cristalinas. Estos controles proceden de organismos como *Human Watch* o publicaciones como *Multinational Monitor*, o de autoridades de control que operan desde internet. Ambas organizaciones publican sus informes anuales y las que operan desde la red confeccionan listas anuales del ranking de las peores empresas multinacionales. Estos controles son un incentivo para reforzar la RSC porque de este modo mejoran la imagen corporativa y evitan escándalos que se propagan por la red con gran celeridad. El temor a perder clientes potenciales en el contexto de una economía globalizada, en donde productores y consumidores se sienten virtualmente próximos, aunque geográficamente estén muy distantes, incrementa la sensibilidad de las organizaciones hacia la incorporación de parámetros acordes con la RSC. La gente espera cada vez más que la responsabilidad de los empresarios se haga efectiva más allá de sus fronteras. No resulta extraño que grandes corporaciones que han sido muy criticadas en el pasado por sus acciones irresponsables por no haber respetado los derechos humanos o por haber mantenido una cadena de producción con escenarios de pobreza y explotación (Nike, Levis Strauss, Zara, Nestle, Gaxosmithkline, Danone, British Petroleum...) hayan adoptado los parámetros de la responsabilidad global empresarial (RSGE).

Pero esta convicción de las grandes corporaciones se incrementa por el hecho de que cuanto más se practica la RSC mayor índice de competitividad responsable (ICI) y de fiabilidad se obtiene. En los informes¹²³ sobre *Accountability* que empezaron a hacerse público a partir de 2002 se ha podido ir comprobando que la responsabilidad refuerza la competitividad, cualquiera que sea el nivel de desarrollo del país que se considere, si bien cabe destacar que los países nórdicos presentan el mayor índice.

Con el compromiso de los objetivos del Milenio, a partir de 2002 y con el consenso de Monterrey, quedó confirmada la contribución del sector privado y del

¹²³ ACCOUNTABILITY, *The State of Responsible Competitiveness 200. Making sustainable development counts in global markets*, Accountabiklity, Londres, 2007; ZADEK, S., "Responsible Competitiveness: Linking Corporate Responsibility to National Economic Growth", *Compact Quarterly*, 1, 2006; NELSON, J., "Leaving the Development Impact of Business in the Fight Against Poverty", *CSRI Working Paper*, 22, Harvard University, 2006. En relación con las perspectivas -en el contexto de la crisis- para 2013, véase ACCOUNTABILITY, *Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development*: <http://www.accountability.org/standards/aa100ses/index.html>

tercer sector para paliar la pobreza, incrementando el desarrollo, el empleo, la tecnología y la capitalización. El aspecto fundamental del Pacto Global (Global Compact), formulado por la ONU en enero de 1999 en el Foro de Davos es la mutua colaboración entre las empresas multinacionales y las organizaciones no gubernamentales como nuevos sujetos de la acción solidaria. Con el *Global Compact* se formula una propuesta a las empresas transnacionales, basada en nueve puntos con el criterio general de transparencia y buenas prácticas para lograr que el sector privado colabore en el objetivo de favorecer el bienestar de todos los pueblos. Sin embargo, el acuerdo no implicaba ningún compromiso práctico de sometimiento a control o vigilancia y sin verificación de su cumplimiento. No es extraño, por ello, que la iniciativa del Pacto Global ” tuviera una buena acogida y fuera firmado por centenares de empresas, entre las cuales muchas son las responsables de las peores prácticas en materia de derechos humanos.¹²⁴ También firmaron ese “Pacto Global” Amnistía Internacional, Human Right Watch y otras organizaciones sociales internacionales que aparecen como garantes morales del acuerdo,¹²⁵ y en calidad de sujetos institucionales de la solidaridad global.

El “Pacto Global” ha inaugurado una etapa prometedora entre las Naciones Unidas, las empresas transnacionales y las ONG internacionales. La posición favorable de los Acuerdos de Doha¹²⁶ o la Cumbre de Johannesburgo son una prueba de estas consecuencias prácticas del “*Global Compact*”. Como ha destacado Adela Cortina, el discurso de la responsabilidad social ha tenido un gran éxito en el ámbito empresarial, tanto en su dimensión local como internacional, y se hacen perceptibles las propuestas de la economía solidaria: el micrédito, la banca ética o el consumo responsable.¹²⁷

En el caso de España, la Coordinadora Estatal de las ONGD (Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo) ha ido tomando distintas iniciativas¹²⁸ para

¹²⁴ Empresas como Aventis, Ericsson, Shell, Bayer, Nike..., y poderosos *lobbies* internacionales como *International Chamber of Commerce* o *World Business Council on Sustainable Development*...

¹²⁵ Para obtener una amplia información sobre estos aspectos: www.unglobalcompact.org ; www.xs4all.nl/-ceo/ (*Corporate Europe Observatory*). Véase CORTINA, A. “El Global Compact”, *El País*, 25-05-2002.

¹²⁶ Véase: www.un.org/spanish/conferences/wssd/15nov2001.html ; www.revistadelsur.org.uy/revista.125-126/Tapa7.html

¹²⁷ CORTINA, A., *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*, Ediciones Novel, Oviedo, 2009, pp. 38 y ss.

¹²⁸ El Código de Conducta de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo de España fue aprobado por la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998. El texto puede

delimitar las relaciones entre las organizaciones y las empresas como nuevos sujetos de la solidaridad institucionalizada. En la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo ¹²⁹ pueden encontrarse algunas pautas de esa relación.¹³⁰ El Código de Conducta de las ONGD de 28 de marzo de 1998 establece un consenso sobre dos conceptos básicos: la promoción del desarrollo y la erradicación de la pobreza. Este código de conducta entiende esa promoción del desarrollo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural y tecnológico. Este es el marco necesario para que la cooperación ayude a modificar la situación estructural del Sur y para que las políticas no deriven en una mera acción asistencial que mantenga el *statu quo*.

Sin embargo, la ideología empresarial –como discurso de un neoliberalismo compasivo- formaba parte de la sensibilidad social existente en la lucha contra la pobreza, lo que ha ocasionado fuertes críticas por el eufemismo que introduce.¹³¹ En efecto, puede resultar sospechosa la introducción de una consideración moral en el interés creciente de las empresas privadas por su cooperación al desarrollo, porque los beneficios indirectos asociados a la rentabilidad de las empresas por las oportunidades de abrir mercados –fruto de esa cooperación al desarrollo- son muy significativos.¹³² De hecho, las campañas patrocinadas por las empresas privadas ponen muchas veces en entredicho esta codificación interna de las ONGD.¹³³

consultarse en ETXEBERRIA, X., *Ética de la acción humanitaria*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, pp. 88-102.

¹²⁹ Ley 23/1998 de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, www.aeci.es

¹³⁰ El artículo 4 establece el principio de coherencia, es decir, que las políticas que apliquen las Administraciones Públicas en el marco de sus competencias y que afecten a los países en desarrollo habrán de seguir los objetivos indicados en los artículos precedentes de esta ley. Por otra parte, el artículo 28.3 traslada este principio de coherencia a los programas, proyectos, créditos... de la cooperación al desarrollo. Además, el artículo 34 de la citada Ley garantiza el carácter no lucrativo de los programas y proyectos ejecutados por los agentes sociales con fondos públicos. Esta restricción favorece a las empresas transnacionales (en detrimento de las empresas cooperativas) que disponen de fundaciones para el acceso a este tipo de fondos y de otras partidas de cooperación al desarrollo más rentables.

¹³¹ STIGLITZ, J., “Cambiar las prioridades”, *El País*, 11/10/2001.

¹³² Cfr. ALONSO, J.A. (dir.), *Estrategia para la Cooperación Española*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores, 1999.

¹³³ En enero de 1999 se inició la campaña “Fortuna 0,7” en la que cinco organizaciones (Fundesco, Anesvad, Codespa, Acción contra el Hambre y MPDL) aceptaron fondos de esta campaña en contra de las recomendaciones de la Junta de Gobierno a petición de la Comisión de Seguimiento del Código de Conducta, teniendo en cuenta que la aceptación del Código de Conducta es condición estatutaria para afiliarse a la CONGDE. Tras un intenso debate, la Asamblea adoptó unas resoluciones criticando a esas ONGD y pidiéndoles que en el futuro no acepten fondos de esa campaña por considerarlos no éticos (ROMERO, M., *op. cit.*, p. 48). Otro ejemplo es la campaña “Juntos por África” que fue durante la primera mitad de 2002 el caso más significativo. La campaña fue impulsada por Cruz Roja, Intermón-Oxfam y Médicos sin

No solamente puede decirse que estos códigos son insuficientes como sostienen muchas ONGD, sino que con frecuencia cumplen una función contraria a la que se le atribuye: no expresan una responsabilidad social, sino que encubren la responsabilidad social. La exigencia de regulación de las empresas transnacionales es una tarea imprescindible, pero sólo puede haber garantías si esa regulación es efectuada por instituciones internacionales públicas y son exigibles ante organismos competentes y están abiertas a información y control social. Las mejores experiencias relacionadas con los códigos de conducta son las iniciativas de sensibilización y la fuerza potencial de presión que incorporan.¹³⁴

Pero el impacto negativo de las TNC (Corporaciones Transnacionales) sobre la pobreza (bajos salarios, deterioro del medio ambiente, corrupción, destrucción del tejido productivo autóctono...) puede verse compensado por otros aspectos beneficiosos que aporta la globalización. Uno de esos aspectos es que las TNC transfieren beneficios favoreciendo el crecimiento para las exportaciones desde el Sur al Norte, se hacen transferencias de tecnologías, se promueve el empleo y la formación de capital humano. Resulta que las TNC están interesadas en el desarrollo y el incorporar los valores de la RSC les reporta grandes beneficios y ventajas. Así, *lobbies* internacionales como la *International Chamber of Commerce* o la *World Business Council on Sustainable*

Fronteras con la colaboración de varias empresas (especialmente Coca-cola y MRW) e instituciones (sindicatos, entidades bancarias, sobre todo Banco Santander y la Caixa). Aprovechando el paso de la peseta al Euro, se propuso a la sociedad española que se donase la calderilla en pesetas que quedaría olvidada en los bolsillos o cajones de la casa, a proyectos de cooperación con África a través de esas ONG. Se trataba de depositar esas monedas en huchas repartidas en bancos, farmacias, comercios y bares... De la cifra prevista de recaudación (30 millones de Euros) se obtuvieron finalmente 6 millones que se dedicaron a proyectos en varios países de África. En una primera valoración, hay que reconocer que obtener esa cantidad – aunque mucho menor que la esperada- para paliar necesidades de los que más sufren es una idea encomiable. Pero si se profundiza algo más en la cuestión, el patrocinio de las entidades colaboradoras no puede justificarse. ¿Qué hacen juntos las grandes empresas y las ONG? ¿Es que el fin justifica los medios? Empresas como Coca-Cola, Telefónica o el Banco Santander “están asolando desde lo económico, lo social y lo medioambiental grandes poblaciones de países empobrecidos.” (CASTILLO NAVARRO J. y RUEDA LÓPEZ, R., “El *marketing* con causa, el *marketing* social y la campaña Juntos por África”, en NIETO, L. (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Icaria, Barcelona, 2002, p. 157. En la campaña por unos “juegos limpios” perteneciente a la Marcha Global contra el trabajo infantil en España, Coca-Cola regaló balones fabricados por niños explotados en la India. Telefónica es responsable de miles de despidos masivos y de contratos precarios en muchos países de América Latina. ¿Por qué organizaciones como Cruz Roja o Médicos sin fronteras, concedoras de la labor poco social desempeñadas por esas entidades, aceptan su presencia en esas campañas? (*Ibid.*, p. 159).

¹³⁴ Un buen ejemplo son las campañas hechas en algunas universidades de los EE. UU. contra las subcontratas de la empresas transnacionales, especialmente en el sector del textil o en la economía sumergida de los países del Norte donde se incumplen los derechos sociales básicos. Véase: www.sweatshopwatch.org/

Development (WBCSD) propugnan que ese desarrollo sea incorporado a los países en vías de desarrollo porque tal incorporación es bueno para las empresas. En efecto, la mejora social, económica, ambiental y legal del entorno de las empresas reduce el coste y los riesgos de las empresas, suaviza las incertidumbres que distorsionan la competencia, favorecen la productividad (al disponer de trabajadores mejor formados), estimulan la capacidad de crecimiento y propician un mercado de mayor espectro. Las grandes empresas -aunque sólo sea por su propio interés- tendrán que minimizar los riesgos y las distorsiones de la competencia y maximizar, al mismo tiempo, su contribución al desarrollo, contribuyendo a la lucha contra la pobreza. De este modo, dejarán de ser parte del problema de la pobreza para convertirse en parte de la solución. Además, las grandes empresas aprovecharán sus capacidades estratégicas para liderar directamente el progreso social, en el contexto de un comercio mundial, como vienen augurando los grandes profetas o *gurús* de la economía mundial.¹³⁵ Esta dinámica incorpora, de este modo, el acercamiento a los objetivos de desarrollo del Milenio.¹³⁶

8. Los antecedentes de la RSC en el contexto del Estado de bienestar y sus crisis.

Los antecedentes más inmediatos de la RSE se encuentran en la década de los cincuenta del siglo XX, muy en especial en la obra muy citada de Howard Bowen¹³⁷ en lo que se refiere a las obligaciones de los empresarios en la persecución de aquellas políticas, en la toma de aquellas decisiones o en el seguimiento de las líneas de acción que son deseables desde el punto de vista de los objetivos y valores de nuestra sociedad. En esta década de los cincuenta la ética empresarial se concebía como una cuestión de responsabilidad personal de los hombres de empresa y se trataba de una responsabilidad dirigida a los directivos para adecuar sus actuaciones a cierta conciencia social que tuviera en cuenta el aspecto social de las actuaciones empresariales.¹³⁸

En los años 60 la interpelación a la responsabilidad social deriva del poder que van adquiriendo las empresas, del lugar que estaban llamadas a desempeñar en la

¹³⁵ Cfr. *The William Davidson Institute* (www.wdi.iumich.edu). También, www.thinkers50.com. Así mismo: <http://derekstockley.com.au/guru.html>

¹³⁶ WBCSD, *Business for Development. Business solutions in support of the Millenium Development Goals*, Ginebra, 2005.

¹³⁷ *Social Responsibility of the Businessmen*, Nueva York, 1953. Cfr. GALÁN GARCÍA, *op. cit.*, pp. 13-14.

¹³⁸ LOZANO, J. M., *La empresa ciudadana*, *op. cit.*, p. 23.

sociedad y de los nuevos métodos de las organizaciones empresariales, todo ello en el contexto del Estado del bienestar construido por el impulso de las políticas keynesianas que adoptaron la mayoría de los países¹³⁹ después de la II Guerra Mundial. El Estado del bienestar habría de ser el resultado de un intenso crecimiento económico, basado en el desarrollo industrial, en la expansión de los mercados con las empresas públicas apoyadas por el Estado, las inversiones en infraestructuras y una acumulación de capital que habría de generar grandes beneficios y elevados salarios para una mano de obra especializada, con el apoyo institucionalizado de los sindicatos, mediante la negociación y la concertación social. Además, el Estado garantizaba los instrumentos de redistribución de rentas mediante adecuadas políticas fiscales coherentes con la consecución de la paz social, todo ello en el entendido de que no se alteraban los fundamentos de la producción capitalista, basada en la propiedad privada ilimitada de los medios de producción. Las políticas del Estado del bienestar¹⁴⁰ lograron general un crecimiento económico sin precedentes que hizo posible una política redistributiva que funcionó con relativa eficacia: aumentó la capacidad adquisitiva de los trabajadores y aparecieron los denominados derechos sociales que exigían una actitud activa por parte del Estado y el compromiso de que el estado había de garantizar determinados bienes y prestaciones. Se consiguió un elevado nivel de empleo y el modelo capitalista aceptó sin aparentes reservas un activo intervencionismo de la actividad política en la actividad económica. El notable incremento de la producción y la pacificación social de las clases trabajadoras generó una gran euforia capitalista en los años 60 dando origen a las denominadas sociedades opulentas que parecían alumbrar un crecimiento permanente y continuado.¹⁴¹

En estos años 60, y en lo que concierne a los orígenes inmediatos de la RSC, el aumento de tamaño de las empresas hizo que surgieran nuevas preocupaciones y oportunidades en su espacio de actuación. Se introdujo, así, el enfoque corporativo al comprobarse el incremento cada vez mayor que ejercían las grandes empresas en la

¹³⁹ En el caso de España no existió realmente un estado del bienestar implantado al modo en que lo fue en los países de su entorno cultural, debido a las peculiaridades del régimen franquista. Cfr. CAPELLA, J.-R., "La crisis del Estado del bienestar en la crisis de civilización", en OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*, Trotta, Madrid, 1991, pp. 177-178.

¹⁴⁰ Cfr. PREUSS, U. K., "El concepto de los derechos y el estado del bienestar", en OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*, op. cit., pp. 65-89. También, DÍAZ-OTERO, E., "Los derechos subjetivos fundamentales en el constitucionalismo social y democrático", en OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*, op. cit., pp. 49-63.

¹⁴¹ Cfr. GALBRAITH, J.K., *La sociedad opulenta*, Ariel, Barcelona, 1987.

realidad social. La responsabilidad se concebía como la necesaria respuesta a la constatación de ese poder. Los nuevos cambios culturales que empezaron a producirse a finales de los 50 y los nuevos métodos del *management* empresarial altamente profesionalizado propiciaron una proyección de la responsabilidad en la forma que adoptaría la RSC.

A comienzos de la década de los 70 el Estado del bienestar, debido, sobre todo, a la crisis del petróleo y al incremento de las materias primas, puso de manifiesto sus limitaciones y se multiplicaron las señales de alarma. Se frenaron las políticas de pleno empleo y surgió el paro estructural y generalizado en las sociedades europeas occidentales, con situaciones de pobreza en amplios sectores de la población, envejecimiento de la población e incremento de las migraciones, entre otros síntomas. La crisis fiscal del Estado, lúcidamente descrita por J.O. O'Connor,¹⁴² acabó erosionando el estado del bienestar. El informe Crozier¹⁴³ de 1975 señalaba la dificultad creciente en mantener las políticas redistributivas para satisfacer el aumento de las demandas sociales. El incremento de estas demandas provocaba, a su vez, un mayor incremento de la presión fiscal para hacerles frente. Este incremento se traduciría, debido a los costes de producción crecientes, en un descenso de la competitividad y de los beneficios empresariales con lo que se producía una caída de la recaudación y un agudizamiento de la crisis fiscal del Estado, así como un deterioro de los derechos sociales. En la época del Estado de bienestar el sistema fiscal era un mecanismo jurídico y político privilegiado de la intervención del Estado para la garantía de las políticas sociales, pero hoy, como dice el profesor Mercado, "no es ya el Estado el que decide cómo tasar y gravar fiscalmente la riqueza, sino que es la riqueza la que elige dónde debe ser tasada".

Como consecuencia, la internacionalización de los mercados, la libre movilidad de los capitales o la libertad de establecimiento "debilitan el poder fiscal de los Estados y el control efectivo sobre una importante parte de los recursos productivos y

¹⁴² O'CONNOR, J., *La crisis fiscal del Estado*, Península, Barcelona, 1981. Del mismo autor, *El significado de la crisis*, Revolución, Madrid, 1989. Cfr. OFFE, CL. "La democracia competitiva de partidos y las limitaciones históricas del estado de bienestar keynesiano", en VV.AA., *Parlamento y democracia: problemas y perspectivas en los años 80*, Fundación Pablo Iglesias, Madrid, 1982, pp. 17-60.

¹⁴³ CROZIER, M. y Otros, *The Crisis of Democracy. Report on the Trilateral Commission*, New York University Press, Nueva York, 1975.

financieros".¹⁴⁴ En esta fase de mundialización o de la globalización, el Estado no ocupa ya un puesto central en el conjunto de la economía, sino que aparece "como uno más de los actores (...) que interactúan en el sistema económico pero que ha perdido la capacidad de definir el cuadro global de referencia de la actividad económica".¹⁴⁵

En la década de los 80, debido a las políticas neoliberales predominantes, los derechos sociales se vieron reducidos en su contenido, así como las políticas redistributivas, propugnándose un menor peso del Estado y una privatización de las empresas estatalizadas. El Estado no podía ser el único que asumiese los costes que suponía Estado de bienestar, sino que su mantenimiento habría también de ser objeto de todas las instituciones sociales y de las empresas. La actividad económica se ve ahora envuelta en nuevas condiciones que determinan su desenvolvimiento. La internacionalización de los procesos productivos será una de esas condiciones de la actividad económica que favorece la nueva organización de la actividad productiva de las compañías multinacionales que sustituyen el modelo de producción fordista¹⁴⁶ por el modelo de empresa en red en el que se fragmentan los procesos productivos en unidades ubicadas en diferentes países, pero dirigidas por un núcleo empresarial que coordina y organiza a distancia la actividad total. Otro aspecto a destacar es la incorporación de la innovación científico-técnica y de las nuevas tecnologías informáticas (tercera revolución industrial) que ahorran esfuerzo humano y potencian la productividad. Al mismo tiempo, la orientación económico-política de la actividad de los Estados se orienta al principio general de socializar costes y privatizar beneficios públicos. De este modo, la conquista de los derechos sociales del Estado de bienestar no hace sino mostrar su fragilidad. Los signos de la crisis son de variado espectro: limitaciones del abastecimiento (materias primas, energía, agua...), el creciente deterioro del medio (polución ambiental en sus diferentes modalidades) y la destrucción de los instrumentos naturales de regeneración (agujero en la capa de ozono, desaparición de las selvas tropicales, radioactividad no eliminable...) Además, y como signo de esta crisis, se

¹⁴⁴ MERCADO PACHECO, P., "Transformaciones económicas y función de lo político en la fase de la globalización", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 32, 1995, p. 117.

¹⁴⁵ MERCADO PACHECO, P., *ibid.*, p. 119.

¹⁴⁶ Sobre el tránsito de la fábrica fordista al postfordismo vinculado a la globalización, cfr. BARCELONA, P., "Conversación con el estado social", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 32, 1995, pp. 5-10.

destacan una creciente desigualdad social y los efectos de la pobreza en todas sus manifestaciones.¹⁴⁷

En este contexto de la globalización puede hacerse valer la opinión de que la característica que mejor define la vida contemporánea a nivel planetario (y de manera muy significativa en las regiones más desarrolladas y ricas) es, según Pierre Bourdieu, la precariedad, la vulnerabilidad y la inestabilidad.¹⁴⁸ En este sentido, Ulrich Beck sostiene que hay tres importantes factores llamados a articular la experiencia humana: la inseguridad (de los medios de subsistencia y de los derechos), la incertidumbre (el riesgo de la futura estabilidad¹⁴⁹) y la desprotección (referida a la seguridad física individual y a la seguridad de lo que poseemos y nos pertenece). La flexibilidad será la consigna de estos tiempos y nadie puede tener garantías contra la próxima crisis, reestructuración del mercado o contra las imperiosas presiones de la productividad, competitividad o eficiencia que se han erigido en los valores superiores, y parece que indiscutibles, del mercantilismo globalizado.

El deterioro de la acción colectiva se manifiesta en la concepción del trabajo y del empleo que son vistos no desde la óptica de la producción, sino desde la óptica del consumo. El trabajador es concebido como creador de mercancías (*homo faber*) con vistas a la acumulación de riqueza, en vez percibir el trabajo como medio de realización de la vida humana integral. El consumo será quien dicta la necesidad de deshacerse del trabajador que ya ha quedado obsoleto del mismo modo que hay que deshacerse de un ordenador para obtener un producto más puesto al día. Esto sucede, además, en el contexto de la crisis del Estado de bienestar por lo que el Estado se lava las manos ante la incertidumbre de la lógica del mercado porque la globalización y la desterritorialización le han restado autonomía y capacidad de acción. Se consuma, así,

¹⁴⁷ Pueden verse importantes Informes: CLUB DE ROMA, *Informe Global 2000*, Tecnos, Madrid, 1983. También, CLUB DE ROMA, *Futuro global: tiempo para actuar*, Siglo XXI, Madrid, 1984.

¹⁴⁸ Cfr. BOURDIEU, P., *Contre-feux: propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*, París, Liber, 1998, pp. 95-101.

¹⁴⁹ Según U. Beck nos estamos desplazando de una sociedad industrial a una sociedad del riesgo, y una sociedad de este tipo está marcada por nuevas incertidumbres, por un individualismo creciente y por cambios básicos en instituciones sociales esenciales (BECK, U., *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona, 1998). Otro aspecto importante del riesgo es la acuciante cuestión ecológica (BECK, U., *Políticas Ecológicas en la edad del riesgo*, El Roure, Barcelona, 1998).

un divorcio entre el poder político y la moralidad social, quedando muy deteriorados, o mermados los vínculos de la cohesión y solidaridad.¹⁵⁰

Desde una reflexión ético-política -en la que queda concernida la RSC- y a la vista de estos signos de la crisis del Estado social y de la crisis civilizatoria¹⁵¹ lo que se necesita es un impulso de solidaridad intergrupal para sobrevivir como seres humanos en un mundo inhóspito. Más allá de la resignación o del catastrofismo, será preciso considerar la instauración de un vínculo entre la economía con el territorio con vista a propiciar la cooperación entre países con una lógica que conecte el sistema de producción con la satisfacción de necesidades, estableciendo así un equilibrio ente territorio, consumo y trabajo. Otro vínculo habrá de ser con la naturaleza con vistas a un desarrollo sostenible que no habrá de concebir el incremento de la producción como un fin en sí mismo, sino como un medio o instrumento. Habrá de propugnarse, además, un nuevo vínculo entre la economía y la política para que la sociedad no quede del todo subordinada a la razón económica y técnica. Habrá que pensar en otra vinculación social con "una práctica social solidaria", lo que puede denominarse como "la reciprocidad del don", al entender que "es posible una práctica social no mercantilizada".¹⁵² Sobrevivir como seres humanos y legar a las nuevas generaciones un mundo mejor es, también, una exigencia moral inaplazable.¹⁵³ Es necesario asumir que hay un cúmulo de problemas interrelacionados que nos apremian como especie. En definitiva, es preciso,

¹⁵⁰ Cfr. BAUMAN, Z., *Trabajo, consumo y nuevos pobres*, Madrid, Gedisa, 2000.

¹⁵¹ La crisis del estado social es resultado de su propio éxito tras su implantación después de la II Guerra Mundial en las sociedades occidentales y de su conversión en un modelo exportable por todo el planeta. Pero aparecen en el horizonte nuevos factores que hacen de la crisis del Estado social una crisis civilizatoria: enormes y escandalosas desigualdades sociales y económicas tanto en las sociedades desarrolladas como a nivel mundial, preocupante pérdida de confianza en el sistema democrático por parte de los ciudadanos, funcionamiento complejo de los mercados a nivel mundial con repercusiones negativas para muchos, el reto ecológico, el poder de la información y de los medios de comunicación como verdadero cordón umbilical con el resto del mundo capaces de modificar la conducta de los individuos. Hay, por tanto, que preguntarse si se trata de una crisis de estado social (ante la que se siente impotente el Estado-nación y las Organizaciones Internacionales como la ONU) o si más bien se trata de una crisis de mayor calado que remite a la quiebra del vínculo social y de los compromisos de la solidaridad. Hace falta afrontar los nuevos retos para el siglo XXI con audacia: reducción y reorientación de los gastos sociales con una gestión ordenada y eficacia; la racionalización y profesionalización de la burocracia estatal; el reparto coherente del empleo, profundización en la democratización de la sociedad, mayor preocupación ecológica. Cfr. MARTÍNEZ DE PISÓN, J., *Políticas de bienestar. Un estudio sobre los derechos sociales*, Madrid, Tecnos, 1998, pp. 58-68.

¹⁵² Cfr., MERCADO PACHECO, P., "Transformaciones económicas y función de lo político en la fase de la globalización", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 32, 1995, pp. 131-137.

¹⁵³ Cfr. JONAS, H., *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1994.

construir un "ethos colectivo" que propugne modos de existencia acordes con la igual dignidad de la persona. A favor de esta perspectiva, en la que se proyecta la construcción de vínculos sociales basados en la responsabilidad, la solidaridad y los valores compartidos, podemos encontrar muchos autores: Pietro Barcellona,¹⁵⁴ Todorov,¹⁵⁵ Williams,¹⁵⁶ Elster,¹⁵⁷ Waldron,¹⁵⁸ o Scanlon...¹⁵⁹ Puede hablarse, en este sentido, de la apelación a una comunidad racional o comunidad de diálogo que es aquella "cuyos miembros deliberan y determinan colectivamente, en condiciones de igualdad y libertad, lo que sea el interés común, acordándole prioridad a su consecución sobre la de sus intereses privados".¹⁶⁰ Consideramos que estas actitudes del compromiso moral y social forman parte de las raíces más hondas de la RSC en nuestro tiempo más cercano.

No resulta extraño hacer notar ahora que, tras lo acontecido en los años 70, se fueran explorando las interrelaciones entre la empresa y su entorno, produciéndose un amplio debate en torno a la RSE más allá de la expresión de la controvertida expresión de M. Friedman de que la responsabilidad social de la empresa no era otra cosa sino el aumentar sus beneficios.¹⁶¹ Se incorporó al debate el análisis de la interacción de los valores sociales emergentes en el ámbito de la empresa, se teorizaba sobre la correcta relación entre empresa y sociedad y sobre los deberes que habría de tener la empresa con respecto a la sociedad. No se trataba ya de limitarse a concebir la responsabilidad atendiendo a las consecuencias de las propias actuaciones, sino de dar respuesta a las expectativas de los valores que tenía o iba asumiendo progresivamente la sociedad. Se trataba ya de establecer o aumentar los vínculos de la empresa con su entorno más inmediato.

Desde esta perspectiva, puede comprenderse mejor cómo aparecen nuevos registros de la RSE en las dos últimas décadas del siglo XX con proyección en el nuevo siglo. En los años 80 la RSE se concebía como una cuestión de política de empresa y de

¹⁵⁴ BARCELLONA, P. *Postmodernidad y comunidad. El regreso de la vinculación social*, Trotta, Madrid, 1992.

¹⁵⁵ TODOROV, T., *La vida en común*, Taurus, Madrid, 1995.

¹⁵⁶ WILLIAMS, B., *Making Sense of Humanity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1995.

¹⁵⁷ ELSTER, J., *El cemento de la sociedad*, Gedisa, Barcelona, 1992.

¹⁵⁸ WALDRON, J., "Special Ties and Natural Duties", *Philosophy and Public Affairs*, nº 22, 1993, pp. 1-30.

¹⁵⁹ SCANLON, T.M., *Lo que nos debemos los unos a los otros ¿Qué significa ser moral?*, Paidós, Barcelona, 2003.

¹⁶⁰ MUGUERZA, J., *Desde la perplejidad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1990, p. 271.

¹⁶¹ Cfr. LOZANO, J.M., *La empresa ciudadana*, op. cit., p. 24.

estrategia empresarial en la toma de decisiones. A partir de ahí se desarrolló la *Business Ethics* y se percibió la necesidad de integrar la dimensión ética (significado moral de la actividad de las organizaciones), la dimensión consecuencialista (impacto de la actuación empresarial en los grupos y personas afectadas) y la dimensión política (procesos corporativos para la orientación de las estrategias y decisiones de las empresas). En la década de los 90 empieza a madurar la idea de ciudadanía corporativa¹⁶² que expresa las complejas implicaciones del concepto de la RSE al tomarse conciencia de las exigencias derivadas de la globalización y las que se suscitaban como consecuencia del nuevo marco de valores generalmente admitidos. Los contextos son ahora diversos y más complejos y las empresas deben decidir sobre criterios de actuación en escenarios políticos, sociales y culturales divergentes entre sí. Además, estos desarrollos han discurrido en paralelo con el concepto de *stakeholder* (persona o grupos de personas afectados por las actuaciones de la empresa o que pueden afectar a sus resultados). En ambos casos, se trata de equilibrar los intereses y los derechos de todos los implicados con vistas a la viabilidad de las organizaciones.

Según Lozano, "la empresa ciudadana" es la última etapa de una creciente preocupación por las relaciones entre la empresa y la sociedad que incorpora nuevos elementos en la visión de la gestión empresarial y que está ligada al fenómeno de la globalización.¹⁶³ Hablar de empresa ciudadana conlleva un cambio cualitativo que va más allá de una conversión más adecuada de la empresa para los tiempos de postmodernidad y globalización. Este nuevo modelo de empresa es el resultado de una evolución continuista de la idea de "ciudadanía corporativa". Esta última noción queda restringida a las relaciones de la empresa con su comunidad, mientras que "la empresa ciudadana" significa apostar "por una determinada comprensión global de la empresa". Este es un enfoque más radical que avanza de forma paralela a la "dimensión relacional de la sociedad-red". No se trata ya de colocar a cada empresa en el centro y concebir el resto de la realidad social como su entorno, sino de situar la empresa en el seno de esa red de relaciones en que ase halla inscrita. La responsabilidad de "la empresa ciudadana" incluye un compromiso económico, humano, social y medioambiental, y no es percibida sólo como capacidad de maniobrar en el mercado y ante la legislación, sino que se valora desde su contribución a la sociedad. Esto conlleva asumir que la empresa

¹⁶² LOZANO, J.M., *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Trotta, Madrid, 2009.

¹⁶³ *Ibid.*, p. 26

no sólo constituye una institución económica, sino también una institución social. La empresa así concebida gestiona cuatro capitales: el económico, el humano, el social y el medioambiental.¹⁶⁴ Pero es, además, un discurso que va más allá de una mera proyección del individuo en la organización. Por eso, la idea de empresa ciudadana puede asociarse a una visión a largo plazo y con una perspectiva de sostenibilidad que presupone que la empresa define sus objetivos integrando la dimensión económica, social y medioambiental.

¹⁶⁴ Ibid.

CAPÍTULO II.- *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MODELO DE LA EMPRESA INCLUSIVA. EL MARCO DE REFERENCIA PARA UNA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE*

1.- *Cultura de las organizaciones e inclusión de la ética en el management empresarial.*

En las últimas décadas del siglo XX la noción de cultura empresarial o de las organizaciones ha constituido un paradigma al modo de Thomas Khun¹⁶⁵ o un programa de investigación en el sentido en que lo expresa Imre Lakatos.¹⁶⁶ El paradigma de la cultura empresarial es un registro teórico o un mapa conceptual que pone en evidencia la importancia de los valores sociales en la gestión o el *management* empresarial. La cultura de las organizaciones¹⁶⁷ o la cultura de la empresa se refiere a los hábitos, formas de organización, actitudes, valores, técnicas, conocimientos, creencias, construcciones simbólicas, formas de comportamiento y convicciones que caracterizan a un grupo humano en un determinado momento histórico. Este conjunto de factores es el resultado de un complejo proceso de socialización e interiorización que cumple la función de proporcionar cohesión a los grupos, facilitar la organización y, en definitiva, garantizar la supervivencia de esos grupos humanos.¹⁶⁸ Precisamente por esta idea de supervivencia que se vincula siempre a los factores culturales de un grupo humano, las empresas apelan actualmente al factor cultural constituido por determinados valores,

¹⁶⁵ Para Thomas Khun un paradigma es aquello que los miembros de una comunidad científica comparten y es como una guía para la investigación y la interpretación de los fenómenos. El paradigma es una "matriz disciplinar" o un conjunto de supuestos teóricos que orientan la investigación. Los paradigmas revelan "un conjunto de ilustraciones recurrentes y casi normalizadas de diversas teorías en sus aplicaciones conceptuales, instrumentales y de observación". Véase, KHUN, Th., *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., Madrid, 1978, pp. 80-91 y pp. 268-319 (*Postdata* de 1969).

¹⁶⁶ Para Lakatos, un programa de investigación -dentro del que siempre se encuentra el investigador- es una estructura que sirve de guía para la futura investigación en un doble sentido. Por un lado, hay una heurística negativa que constituye el núcleo central o supuestos básicos del programa y que se considera infalsable por decisión metodológica de sus protagonistas. Pero está también la heurística positiva que señala las líneas o guías por donde ha de discurrir la investigación con vistas a explicar los fenómenos. Cfr. LAKATOS, I., "Falsification and methodology of scientific research programmes", en LAKATOS, I. y MUSGRAVE, A., (comp.), *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge, 1974, pp. 91 y ss.

¹⁶⁷ Cf. LUCAS MARÍN, A. y MARTÍNEZ, V. (eds.), *La construcción social de las organizaciones. La cultura de la empresa*, UNED, Madrid, 2001, pp. 125 y ss.

¹⁶⁸ JOHNSON, Harry M. *Sociología. Una introducción sistemática*, Paidós, Buenos Aires, 1960, cap. IV, pp. 107-137.

patrones de conducta o elementos simbólicos para asegurar la supervivencia. Valores compartidos tales como la calidad, la justicia distributiva, el respeto a la dignidad de la persona o la conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros, son instrumentos funcionales adecuados para gestionar la organización, mejorar la comunicación entre los miembros del grupo y propiciar un clima laboral más eficiente y eficaz que apunta hacia ese *desideratum* que es la supervivencia en un escenario de elevada competitividad, asociado al fenómeno de la globalización.

Estos factores culturales de optimización de la cohesión hacia el interior de la propia organización se proyectan, también, *ad extra* proporcionando una imagen corporativa atractiva para los consumidores y usuarios de la actividad económica que desarrolla la empresa. Hoy es difícil dudar de la importancia de esta imagen corporativa externa de la empresa con vistas a su propia supervivencia. Sin embargo, la noción de cultura no es unitaria o del todo homogénea porque, además de la cultura oficial formalizada por los factores del liderazgo, hay distintas subculturas o contraculturas que se desvían de los valores oficiales.¹⁶⁹ La cultura es, por eso, un complejo proceso de interpretación de la realidad social en cuyo marco la cultura unitaria se desarrolla en una interacción dinámica con las diferentes subculturas. Este escenario de complejidad puede representarse en forma de diagramas cuyos círculos se superponen parcialmente, de modo que la densidad cultural será mayor cuanto menor sea la superposición de las subculturas. En este juego de relaciones es donde surge la idea de "cultura organizativa", que podría definirse como la intersección de los diferentes sistemas subculturales o bien como lo que de común hay entre ellos.

En este marco de complejidad, la cultura corporativa o empresarial puede definirse como el sistema de valores y de representaciones simbólicas más o menos compartidos, históricamente configurados y relacionados con el entorno. Más concretamente, la cultura corporativa puede definirse como el estilo de organización o modo de diseñar estructuras y estrategias: crecimiento, atención al cliente, comunicación, estilo de dirección, I+D, formación, abanico salarial, dividendos, amortizaciones...¹⁷⁰

¹⁶⁹ Sobre estos aspectos de la cultura, subculturas y contracultura, puede verse, LÓPEZ ARANGUREN, J. L., *Bajo el signo de la juventud*, Salvat, Barcelona, 1982; A. Touraine, *La sociedad posindustrial*, Ariel, Barcelona, 1969; ROSZAK, Th. *El nacimiento de una contracultura*, Kairós, Barcelona, 1978.

¹⁷⁰ Cfr. GARMENDIA MARTÍNEZ, J. A., *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, ESIC, Madrid, 1994.

Vinculado a este paradigma de la cultura de la empresa y como una cristalización específica de estas representaciones simbólicas se encuentra la ética empresarial o la *business ethics*. Esta cristalización de la cultura, en la forma de ética empresarial, tiene lugar en la medida en que el cúmulo de valores -que hacen que una empresa o corporación se constituya en una comunidad- se conviertan en normas morales que los individuos y la corporación asumen en la toma de decisiones y en la forma de organización para conseguir un adecuado equilibrio u homeostasis con vistas a la viabilidad y supervivencia de dicha organización. Para ello, los miembros de la corporación habrán de participar consciente o inconscientemente de un proceso de interiorización y fijación de valores morales¹⁷¹ que se acabarán convirtiendo en normas asumidas por el cuerpo de la organización.

Esta corriente de la *business ethics* se plantea "desarrollar y aplicar la ética en las empresas con la idea inicial y amplia de considerar que el comportamiento ético es rentable a largo plazo".¹⁷² Es, en efecto, ventajoso adaptarse y responder a las demandas y exigencias sociales porque de ese modo se consolidará la imagen corporativa de la empresa para acometer un desarrollo sostenible, sobrevivir y, de ese modo, proporcionará ingredientes de satisfacción a los miembros de la corporación. La *business ethics*, que se vincula a este enfoque sigue los principios del *Movimiento de la Calidad de Vida Laboral (MCVL)*¹⁷³ que propugna una comprensión integradora de las adecuadas condiciones de trabajo como un adecuado instrumento para el proyecto empresarial en su conjunto. Si la motivación y la satisfacción personal son mayores se ahorrarán costes de coordinación, se reforzará la cohesión interna de la empresa y, como consecuencia, se mejorará también la dimensión externa de la organización empresarial.

La ética empresarial como cristalización del nuevo paradigma de la cultura de las organizaciones es una ética aplicada¹⁷⁴ y en cuanto tal asume unos principios generales mínimos aceptados por la mayoría de los países que quedaron incorporados en la *Declaración de los Derechos Humanos* de 1948 y que han sido renovados en los

¹⁷¹ Cfr. ETZIONI, A., *The moral dimension. Towards a new Economics*, The Free Press, Nueva York, 1988.

¹⁷² SANAGUSTÍN FONS, M^a V., *Valores y ética empresarial. Un enfoque sociológico*, Trotta, Madrid, 2011, p. 20.

¹⁷³ Cfr. *ibid.*

¹⁷⁴ Cfr. CORTINA, A. *Ética aplicada y democracia radical*, Tecnos, Madrid, 1993; CORTINA A. y GARCÍA-MARZÁ, D., *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*, Tecnos, Madrid, 2003; GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid, 2004, cap. 7, pp. 115-141.

Objetivos de Desarrollo del Milenio del año 2000. A partir de estos principios mínimos, las empresas podrán determinar en sus códigos las pautas de comportamientos éticos y un cúmulo de valores de mayor alcance, dependiendo de los objetivos económicos y sociales que se plantea con vista a su propia supervivencia. La necesidad de incorporar la ética al mundo de las empresas y de las organizaciones se percibe cada vez en mayor medida como una operación vinculada a la racionalidad y a la propia lógica económica. En efecto, la dimensión ética vinculada a la empresa hace que se produzca una mayor confianza en la propia acción empresarial o de la organización. De este modo, la dimensión organizativa de la empresa y la imagen corporativa proporcionarán, al mismo tiempo, un alto grado de integración personal en la empresa y una mayor motivación que lograrán una disminución de la necesidad del control organizativo. De este modo, la inclusión de la ética en la empresa se convierte en una condición indispensable de la adaptación a los entornos complejos en que se desarrolla la actividad empresarial, lo que es también condición de posibilidad de la su propia supervivencia. Por eso, muchas empresas conciben la dimensión ética como un aspecto más de su imagen positiva con respecto a la opinión pública, accionistas, clientes y trabajadores.

Muchas asociaciones como la *European Business Ethics Network (EBEN)*, creada en 1987¹⁷⁵, refleja la preocupación existente por la ética aplicada a la economía a las organizaciones y a las empresas. Los rasgos de esta imagen positiva se alegan con frecuencia: la incorporación de la dimensión ética está de moda, contribuye a dar buena imagen a la empresa, es una operación rentable a largo plazo, es una muestra de solidaridad, proporciona los ingredientes de un enriquecimiento colectivo, dignifica el trabajo bien hecho, suministra un nuevo estilo a la gestión empresarial...

Esta preocupación de las últimas décadas por la implantación en las corporaciones de una gestión ética obedece a diferentes convicciones que pueden percibirse como representaciones ideales o paradigmáticas, aunque no exentas de la necesidad de desmitificación. Por un lado, es un hecho cada vez más constatable que la sociedad demanda comportamientos correctos tanto de las instituciones públicas como de las organizaciones privadas por lo que la empresa queda directamente concernida por

¹⁷⁵ Véase, <http://www.eben-spain.org/> Los últimos números de las principales revistas académicas sobre ética empresarial se hacen eco de esta preocupación, en especial, *Journal of Business Ethics* (junio 2012); *Business Ethics Quarterly* (mayo 2012); *Business and Professional Ethics Journal* (mayo 2012); *Journal of Business Ethics Education* (abril 2012). Como dato más concreto, la *Fundación ETNOR* y la *EBEN España* han convocado el *XX Congreso anual 2012* en Valencia del 20-22 de junio que abordará el tema "La imagen de la Empresa en el siglo XXI".

estas exigencias, de modo que introducir códigos de conducta ética se concibe como la respuesta adecuada -y ya no solo una moda pasajera- a ese nuevo clima axiológico. Por otra parte, la ética empresarial se configura como una instancia diferenciada de la suma de los comportamientos éticos de los individuos y por ello puede condicionar determinados comportamientos de la organización¹⁷⁶ en virtud de la presión que ejerce el proceso de socialización por el que se refuerzan ciertas actitudes o se desincentivan o inhiben determinadas prácticas. El complejo proceso de socialización, muchas veces acelerado por determinados condicionantes históricos, funciona en virtud de variables psicológicas cuya dinámica es, en muchos casos, inconsciente, de modo que las circunstancias tecnológicas, económicas o naturales inducen a una determinada construcción social de la realidad¹⁷⁷ y acaban configurando un clima axiológico congruente con las características de la sociedad en cada momento histórico, a través del consenso y del diálogo.¹⁷⁸

La introducción de la ética en la gestión de la empresa tiene lugar aun cuando no exista un código ético hecho explícito como quiera que los comportamientos éticos en el ámbito de la empresa responden "a inquietudes, intereses y necesidades humanas profundas de la mayor parte de los miembros que la integran", de modo que "si el control que se ejerce hoy sobre los individuos es a través de la ética, ¡bienvenida sea la ética!".¹⁷⁹

Hay razones para pensar que la gestión ética de la empresa es, en efecto, verosímil. Una de esas razones es que la ética empresarial genera un "capital confianza" que resulta ser fundamental para el desarrollo económico de las sociedades. Además, el factor ético como ingrediente de la gestión lleva a la implementación de ciertas reglas de juego autoimpuestas que van más allá de la rigidez que caracteriza a las estructuras jurídico-normativas. Por otra parte, el factor ético incide en la calidad¹⁸⁰ y competitividad porque genera satisfacción y confianza exigidas por la sociedad, mejora los vínculos con el medio ambiente, reduce costes de coordinación que propician

¹⁷⁶ En este sentido, ROBBINS, S. P. *Comportamiento organizacional*, Pearson, México, 2000.

¹⁷⁷ En este sentido, sobre todo, BERGER P. y LUCKMAN, Th., *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, 2001; ARONSON, E., *Introducción a la psicología social*, Alianza, Madrid, 1979, pp. 64-108.

¹⁷⁸ Véase, en especial, HABERMAS, J., *Historia y crítica de la opinión pública*, MassMedia, México, 1986; *La ética del discurso y la cuestión de la verdad*, Paidós, Madrid, 2004. Cfr. GABÁS, R., *J. Habermas: dominio técnico y comunidad lingüística*, Ariel, Barcelona, 1980.

¹⁷⁹ SANAGUSTÍN, M^a V., *op. cit.*, p. 28.

¹⁸⁰ Las normas ISO-9000 reflejan esta incidencia del factor ético en las pruebas de calidad de las empresas.

rentabilidad a largo plazo en accionistas, clientes, proveedores, trabajadores y todo el conglomerado de los *stakeholders*, y es una herramienta imprescindible para generar confianza y garantizar los proyectos de la organización.¹⁸¹

La inclusión de estos factores éticos en la empresa no podrá, desde luego, responder a los rígidos patrones de exigencia de una ética formal al modo kantiano del deber por el deber mismo, sometida al imperativo categórico y sin mezcla alguna de heteronomía moral como la presencia de intereses o ventajas que puedan derivarse de la acción. Más bien, la ética de la empresa habrá de discurrir por patrones de un menor grado de exigencia, aunque conducida desde parámetros que vienen legitimados por asumir, al menos, criterios mínimos de justicia social, valores democráticos y los derechos humanos básicos.

No es, por tanto, extraño que se plantee la cuestión acerca de si es posible hablar de una ética empresarial o si puede darse realmente una ética en el seno de las corporaciones, lo que constituye el punto crucial de la desmitificación de la *business ethics*. Esta sospecha se debe especialmente a que es habitual que se produzca un reduccionismo de lo justo a lo eficaz, puesto que en las empresas, según esta tendencia, lo deseable tiene más que ver con lo eficaz que con lo bueno o lo justo. Un ejemplo de esta tendencia lo podemos encontrar en el toyotismo o en el denominado "*lean management o lean production*"¹⁸² en el que se propugna, como principio de la organización empresarial, la supresión de trabajadores que no aportan valor al producto, se simplifican las estructuras empresariales, se introduce el trabajo en equipo en sustitución de los especialistas y se adopta una visión holística de la empresa. Estos principios de la organización empresarial en los que se lo bueno para la empresa reside en la eficacia podrían asumirse como espacio ético de la empresa si puede encontrarse como legitimación la inclusión del valor de los derechos humanos o los principios de la

¹⁸¹ Este ámbito de la responsabilidad social de las empresas, impregnado, por el factor ético, se hace perceptible en la obra de WEBER, Max *La ética protestante en el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1975.

¹⁸² Suele considerarse que el *Lean Management* es una herramienta responsable del éxito. Técnicamente se trata del empleo de herramientas y conceptos que se han venido aplicando desde hace décadas en empresas de todo el mundo, de diferentes sectores de la producción y servicios, tanto grandes como Pymes. Puede decirse que es el antídoto al despilfarro y es utilizado por aquellas firmas que persiguen incansablemente la eliminación total de las actividades que sólo agregan costo al producto o servicio. La lógica tras este sistema empresarial es producir lo que el mercado requiere, en la cantidad solicitada, en el momento justo, puesto en el lugar correcto y al costo adecuado. En definitiva, es producir más con menos. Y no se refiere sólo a trabajadores, sino a todos los recursos involucrados en la línea productiva.

justicia social. Pero identificar, sin más, lo justo o lo bueno con lo útil, lo eficaz o lo práctico no puede suponer integrar la ética en la organización empresarial.

No parece haber duda de que la introducción del enfoque ético en la gestión empresarial ayuda a identificar la propia cultura empresarial y puede verificarse de diferentes maneras: reduce o pacifica los conflictos, mejora la imagen pública y la calidad total de la empresa, previene riesgos, mejora la productividad y la confianza, favorece la cohesión e integración de los miembros de la empresa y evita costes de coordinación. Pero hay otras evidencias de alcance axiológico como son el logro de mayores cotas de justicia social y de justicia distributiva así como una mayor calidad de vida laboral. En tiempos de crisis y de incertidumbre mantiene el vínculo de solidaridad entre los trabajadores y logra una mejor adaptación a los principios éticos mínimos. Todos estos factores, aunque incluyen la heteronomía moral, sirven para superar el relativismo positivista de la ley porque muchas veces las leyes son insuficientes y no siempre son coincidentes con los valores éticos o con un cierto deber ser más allá de lo que la norma establece. Lo que está legalmente permitido no siempre es ético.¹⁸³ Muchas veces las leyes se quedan obsoletas o bien el exceso de reglamentismo o legalismo produce rigidez en la actividad profesional de forma que dificulta las acciones emprendidas.

Entre lo legal y lo ético hay espacios posibles que indican que hay que ir más allá de los imperativos legales positivos, es decir, transitar del discurso de los derechos al discurso de los deberes. Uno de estos espacios es el de la coincidencia entre lo ético y lo legal. Se trata de un espacio ideal en el que las leyes promulgadas son coincidentes con las exigencias éticas de la sociedad civil en la que actúa la empresa. Otro espacio es el de la no coincidencia entre ético y lo ilegal como, por ejemplo, ocurre cuando una empresa cumple determinados requisitos básicos de los derechos humanos, pero no son coincidentes con la legalidad vigente que puede negar ciertos derechos. Otro espacio es el de la coincidencia entre lo legal y lo no ético como sería el caso de una empresa que sin incumplir la ley de un determinado país tiene trabajando a niños o mayores en jornadas muy prolongadas, sin higiene en el trabajo, sin seguridad y en situaciones que no respetan los derechos mínimos de la dignidad de la persona.

La incorporación de la ética en la empresa, como una instancia axiológica que va más allá de la legalidad vigente y asentada más en el discurso de los deberes que el

¹⁸³ La venta, por ejemplo, de un producto puede estar prohibido en un país desarrollado por ser tóxico y ese mismo país autoriza su fabricación en otros países en vías de desarrollo.

discurso de los derechos, desempeña una función de legitimación porque esa implantación se fundamenta en el respeto a los derechos humanos básicos y a unos mínimos de moralidad coincidentes con los valores de la sociedad civil en la que se enmarca la organización. El fundamento de esta dimensión moral implantada en la empresa, reside en definitiva en los derechos reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948.

El signo de reconocimiento de que una empresa incorpora parámetros éticos en su comportamiento empresarial es la búsqueda del interés común porque resulta deseable que coincidan lo conveniente para la empresa con los principios de la justicia. Estos parámetros son los valores de libertad, igualdad y solidaridad como bienes internos de la propia actividad empresarial que consiste –como dice Adela Cortina- en lograr satisfacer las necesidades y en desarrollar las capacidades de cuantos se vinculan a dicha actividad.¹⁸⁴ La importancia de la inclusión de este mínimo moral en las organizaciones conlleva, también, el asumir el coste de las consecuencias de sus actuaciones responsables, dar entrada a la participación efectiva, incluir la corresponsabilidad de los trabajadores, llevar el concepto de justicia más allá de la mera legalidad e incorporar códigos éticos sometidos a control.

A esta dimensión ética de la empresa subyace un determinado modelo de racionalidad moral. De entre los distintos modelos existentes (racionalidad prudencial aristotélica, racionalidad ética utilitarista, racionalidad moral kantiana...)¹⁸⁵ la racionalidad que mejor refleja la situación en que se desenvuelve la cultura empresarial en una situación de globalización es la racionalidad dialógica o ética discursiva propugnada por Habermas,¹⁸⁶ basada en el consenso, en el diálogo social, en la inclusión del otro, y en las condiciones ideales del diálogo en donde se han de hacer presentes las razones de todos.¹⁸⁷

¹⁸⁴ CORTINA, A., CONILL, J., DOMINGO A. y GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2003, p. 184.

¹⁸⁵ Cfr. CAMPS, V., *Historia de la Ética*, Crítica, Barcelona, 3 vols, 1987,1992, 1989.

¹⁸⁶ HABERMAS, J., *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid, 2000. De este mismo autor: *Conciencia moral y acción comunicativa*, Península, Barcelona, 1985. Apel, K.O., "Globalización y necesidad de una ética universal. El problema a la luz de una concepción pragmático trascendental y procedimental de la ética discursiva", en CORTINA, A. y GARCÍA MARZÁ, D., *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*, Tecnos, Madrid, 2003, pp. 192 y ss.

¹⁸⁷ Véase, CORTINA A. y GARCÍA MARZÁ, D., *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*, op. cit.; WALZER, M., *Moralidad en el ámbito local e internacional*, Alianza, Madrid, 1996; ENDERLE G. (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approach*, University of Notre Dame Press, Notre Dame,

2. *El compromiso moral de la empresa inclusiva. Apelación al cosmopolitismo moral y jurídico.*

2.1. *El modelo de empresa inclusiva.*

La empresa inclusiva se remite a la idea de un capitalismo ético que consiste en tratar a los pobres como clientes, como proveedores o distribuidores, para formar parte de la cadena de valor del negocio. Este "capitalismo inclusivo" ayudará a estos segmentos de población olvidada, que se encuentra en la parte inferior de la pirámide (BOP) mundial de ingresos, a mejorar sus vidas, mediante la producción y distribución de bienes y servicios que tengan en cuenta las diferencias culturales, sean ambientalmente sostenibles y económicamente rentables.¹⁸⁸ Al incluir a los pobres como clientes potenciales (los que disponen de menos de 3000\$ *per capita*), se incorpora al mercado un segmento muy amplio que puede alcanzar los 6000 millones de individuos con un ingente valor de mercado. No es, por eso, extraño que -aun existiendo opiniones contrarias de muchos ejecutivos occidentales- las grandes corporaciones multinacionales (TNC) estén dispuestas a no dejar pasar esta oportunidad abierta hacia un futuro próximo.¹⁸⁹

La filosofía de la empresa inclusiva deja de ver a los pobres como víctimas o como una carga improductiva y los percibe como partícipes activos de la economía de mercado, como clientes valiosos y como empresarios creativos y dotados de imaginación. Desde esta perspectiva, los pobres no demandan caridad, sino que reclaman criterios seguros de aceptación, capacidad para elegir, seguridad jurídica y, en definitiva, convertirse en agentes de la economía de mercado. Hay algunas empresas pioneras en este contexto de inclusividad que entienden que hacer bien las cosas es

1999; GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid, 2004, pp. 95-114. CORTINA, A., *Ética comunicativa y responsabilidad solidaria*, Sígueme, Salamanca, 1985. CORTINA, A., *Hasta un pueblo de demonios. Ética aplicada y sociedad*, Taurus, Madrid, 1998. Más recientemente, en esta misma línea dialógica: CONILL SANCHO, J., *Horizontes de economía ética*, Tecnos, Madrid, 2013, pp. 62-77.

¹⁸⁸ Cfr. PRAHALAD, C.K., y HART, S.L., "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business Magazine*, 26, 2002, pp. 1-14.

Véase: <http://www.wobi.com/es/wbftv/c-k-prahalad-la-nueva-era-de-la-innovaci%C3%B3n>.

¹⁸⁹ GARDETTI, M.A., *La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial*, Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, 2005; SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., "La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa", en *Manual de la empresa responsable*, Cinco Días, Madrid, 2005; WBCSD, *The Business Case for Sustainable Development*, WBCSD, Ginebra, 2002; HAMMOND, A.L., *The Next 4 Billion Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, IFC, Washington, 2007.

también hacer lo debido. Un ejemplo lo encontramos en la *Compañía Unilever* que fabrica detergentes, productos de aseo personal y alimentos que, mediante la empresa subsidiaria india *Hindustan Lever*, ha conseguido una alta rentabilidad al contar con un horizonte de 700 millones de clientes potenciales, generando un ecosistema empresarial que proporciona empleo a un gran número de personas. El impacto favorable de estas iniciativas hace que la compañía consiga la mitad de su facturación de países en vías de desarrollo. Otro ejemplo puede encontrarse en los microcréditos para la creación de empresas de algunas entidades financieras (*Grameen Bank* de Bangladesh o *Autobank* de Suráfrica) que obtienen una rentabilidad más elevada que la que obtiene la banca convencional. La compañía *Aspen Farmacare* (Suráfrica) y *Cipla* (India) trabajan en la producción y provisión de retrovirales genéricos para atender a más de 6 millones de pacientes de SIDA, con beneficios y rentabilidad muy elevados.¹⁹⁰

El modelo de empresa inclusiva se caracteriza por prestar atención al coste y rendimiento de los productos, a su diseño, uso de tecnologías híbridas (últimos avances con mano de obra poco cualificada...) y sostenibilidad. Estas empresas crean productos y servicios cuya aplicabilidad se extiende a diferentes países y culturas, asumen como estrategia el reto de educar a sus clientes en el uso de los productos y servicios, cuyo funcionamiento ha de ser operativo en ambientes difíciles u hostiles. Por eso, las empresas han de cuidar las innovaciones en la distribución con métodos adaptados a contextos de dispersión en la que se encuentran los usuarios.¹⁹¹

Esta filosofía moral de la inclusividad, cuando se desenvuelve en el ámbito transnacional, asume como estrategias específicas trabajar tanto con los *stakeholders* "principales" (agencias de desarrollo, comunidades locales, emprendedores sociales de la empresa matriz, ONG...) como con los *stakeholders* "periféricos" (consumidores y empresarios de los escenarios de pobreza o falta de desarrollo, con los menos pudientes, o con los que se encuentran en circunstancias de aislamiento o debilidad).¹⁹² Para

¹⁹⁰Cfr. DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, pp. 78-79. Otro caso es el de las tarjetas prepago en Filipinas de la *Smart Communications* que permite ahorrar costes de desplazamiento a las islas próximas (el 65% de la población vive en zonas rurales dispersas por más de 7000 islas), con la previsión de una alta penetración de la telefonía móvil, al tiempo que ofrece oportunidades al negocio provenientes de 800000 microempresarios. Otros casos similares son el de Eskom en Sudáfrica (para la universalización de la energía eléctrica) o el de Cemex en México para ahorra hasta el 20% en los costes de suministro de materiales. Cfr. RANGAN, V.K., y otros (eds.), *Business Solutions for the Global Poor. Creating Social and Economic Value*, Wiley & Sons, San Francisco, 2007.

¹⁹¹ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 79.

¹⁹² *Ibid.*, p. 80.

operar en estos escenarios,¹⁹³ será necesario impulsar estrategias de innovación competitiva, vínculos con empresas locales y mejora de soluciones e imaginación emprendedora para consolidar la rentabilidad y sostenibilidad.¹⁹⁴

El alcance de estas estrategias se habrán de concretar en una red de actuaciones vinculadas a los espacios locales y territoriales. Las licencias para operar en los lugares donde se han de instalar vendrán favorecidas con el patrocinio de proyectos de cooperación para infraestructuras, agua potable, electricidad, equipamientos, servicios sanitarios, educativos... Además, habrán de financiar los proyectos de cooperación empresarial, microcréditos o difusión de las tecnologías de la información. A través de estas estrategias, las TNC se hacen corresponsables del desarrollo, incluyendo a los que están en la parte baja de la pirámide y también a los mejor situados.

Esta filosofía de la empresa inclusiva discurre en la línea de una ética enraizada en los derechos humanos y en la consideración de los seres humanos como agentes morales.¹⁹⁵ Es un enfoque orientado hacia los resultados, es decir, hacia la praxis social, política y económica que gira en torno a la dignidad del ser humano, independientemente del lugar donde se encuentre, en torno a la dimensión moral de la vida en común, organizada de modo que respete aquella dignidad, y con el objetivo de satisfacer las necesidades humanas básicas como condición de esa dignidad. Combinados estos elementos, será posible construir un mundo moralmente decente en

¹⁹³ Para estos escenarios y estrategias BOP.

www.bop-protocol.org; www.topics.developmentgateway.org

¹⁹⁴ Cfr. BORSTEIN, D., *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*, Debate, Madrid, 2006.

¹⁹⁵ Esta consideración de los seres humanos como agentes morales se hace patente en muchos autores contemporáneos: SHUE, H., *Basic Rights*, Princeton, Princeton University Press, 1996; SEN, A., *Nuevo examen de la desigualdad*, Madrid, Alianza, 2004; NUSSBAUM, M. y SEN, A. (Comps.), *The Quality of Life*, Oxford, Clarendon Press, 1993, pp. 30-53; *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 2000; *Bienestar, justicia y Mercado*, Barcelona, Paidós, 1997; “Legal Rights and Moral Rights: Old Questions and New Problems”, *Ratio Juris*, vol. 9, nº 2; NAGEL, Th., “Poverty and Food: Why Charity is not Enough”, en BROWN, P. y SHUE, H., (Comps.), *Food Policy: The Responsibility of the United States in the Life and Death Choices*, Nueva York, The Free Press, 1977; SCANLON, T.M., *Lo que nos debemos los unos a los otros. ¿Qué significa ser moral?*, Barcelona, Paidós, 2003; WALDRON, J., “Special Ties and Natural Duties”, *Philosophy and Public Affairs*, nº 22, 1993, pp. 1-30; WILLIAMS, B., *Making Sense of Humanity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995; BARRY, B., *La justicia como imparcialidad*, Barcelona, Paidós, 1997; “Humanity and Justice in Global Perspectives”, en PENNOCK, J.R. y CHAPMAN, J.W. (Comps.), *Ethic and the Law*, Nueva York, New York University Press, 1982. Sobre Barry, cfr. HIERRO, L., *Justicia, igualdad y eficiencia*, Madrid, C.E.C., 2002, pp. 72-75; BATSON, C. D., *The Altruism Question, The Altruism Question. Towards a Social-Psychological Answer*, Laurence Erlbaum Associates Publishers, Londres, 1991; JONES, Ch., *Global Justice: Defending Cosmopolitanism*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

el que todos los seres humanos tengan lo que necesitan para vivir una vida acorde con la dignidad humana. Este deber de sociabilidad y solidaridad será capaz de crear un vínculo cálido entre todos los seres humanos que constituye el tan necesario cemento de la sociedad que no es otra cosa que lo que nos debemos los unos a los otros, como dice Scanlon.¹⁹⁶

Esta ética social concibe los derechos humanos como necesidades básicas que habrían de ser satisfechos para que pueda hablarse de los seres humanos "como agentes morales".¹⁹⁷ En relación con estas necesidades básicas, la Comisión de Macroeconomía y Salud de la O.M.S., en relación con el Proyecto del Milenio de la ONU (2000) han identificado "el paquete de medidas básicas" y han elaborado una lista de intervenciones (hasta 49 servicios sanitarios) que se consideran como niveles mínimos de este ámbito. El Proyecto del Milenio de la ONU ha complementado esta lista hasta 150 intervenciones o servicios públicos que deberían ser universales en cuanto a producción de alimentos y nutrición, educación e infraestructuras. Algunos ejemplos son: educación primaria para todos los niños, con unos determinados objetivos en cuanto a proporción de alumnos por profesor; programas de nutrición para todas las poblaciones vulnerables; acceso a agua corriente con garantías e instalaciones de saneamiento; medio kilómetro de carretera asfaltada por cada mil habitantes; acceso a combustible moderno para cocinar y mejora de las propias cocinas para reducir la contaminación del aire...¹⁹⁸

¹⁹⁶ SCANLON, T.M., *Lo que nos debemos los unos a los otros. ¿Qué significa ser moral?*, Barcelona, Paidós, 2003; WALDRON, J., "Special Ties and Natural Duties", *Philosophy and Public Affairs*, nº 22, 1993, pp. 1-30; WILLIAMS, B., *Making Sense of Humanity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995.

¹⁹⁷ Liborio Hierro se ha referido a los derechos como necesidades (HIERRO, L., *Justicia, igualdad y eficiencia*, Madrid, C.E.C., 2002, pp. 95-101) en relación con los bienes primarios de que habla Rawls, incidiendo en el concepto nuclear de la persona como "agente moral". Dice expresamente Liborio Hierro: "No sería difícil convenir (...) en denominar *necesidades básicas* a aquellas cosas y situaciones que forman parte de los bienes primarios, como tampoco sería difícil convenir (...) que las libertades negativas y positivas que forman parte de los bienes primarios tienen ese mismo carácter de *necesidad básica* en cuanto su satisfacción (o respeto) es condición necesaria para que la persona se desenvuelva como agente moral" (*Justicia, igualdad y eficiencia*, p. 95). Al referirse a la hipótesis del mínimo señala este mismo autor en un tono semejante que "se requiere tan sólo una igualdad en la satisfacción de las necesidades o derechos básicos que permiten a todas las personas desenvolverse como agentes morales en un contexto dado" (*Ibid.*, p. 96). Rawls señala cinco clases de bienes primarios: (a) Libertades básicas; (b) Libertad de movimiento y de elección de empleo en un trasfondo de diversidad de oportunidades; (c) Poderes y prerrogativas asociados a cargos y posiciones de responsabilidad; (d) Ingresos y riqueza, entendidos en un sentido amplio, como medios de uso universal; (e) Las bases sociales del autorrespeto. (RAWLS, J., *El liberalismo político*, Crítica, Barcelona, 1996, p. 345).

¹⁹⁸ Cfr. SACHS, J. D., *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*, trad. Ricardo García y Ricardo Martínez, Barcelona, Debate, 2005, pp. 403-430.

Propuestas como las de Charles Beitz,¹⁹⁹ Thomas Pogge²⁰⁰ y Martha C. Nussbaum,²⁰¹ entre otros autores, discurren en esta dirección y pueden tomarse como marco de referencia de la filosofía de la empresa inclusiva en una perspectiva global. A ello haremos referencia en los siguientes apartados.

2.2. *El cosmopolitismo jurídico y moral como marco de referencia del compromiso moral de la empresa inclusiva.*

Tanto Beitz como Pogge,²⁰² consideran que las oportunidades básicas de una persona no han de depender de factores tales como la raza, el género, la clase o nacionalidad. Según ambos autores, el único modo de que los individuos sean sujetos primarios de la justicia es imaginar un procedimiento²⁰³ en el que nada esté decidido, y en el que las partes establecen el contrato para crear una estructura global justa. En todo caso, la estructura social resultante optimizará la posición de los más desfavorecidos y se establecerá el principio de la redistribución global.

Según Pogge, un orden global justo se ha de apoyar en un cosmopolitismo jurídico y moral que habrá de fundamentarse en tres principios: el individualismo (la preocupación moral son los seres humanos y no la tribu la etnia o los Estados), el

¹⁹⁹ BEITZ, Ch., *Political Theory an International Relations*, Princeton, Princeton University Press, 1979. Del mismo autor: *Political Equality*, Princeton, Princeton University Press, 1989; "Cosmopolitan Ideals and National Sentiments", *Journal of Philosophy*, nº 80, 1983, pp. 591-600.

²⁰⁰ POGGE, TH., *La pobreza en el mundo y los derechos humanos*, trad. Ernest Weikert García, Barcelona, Paidós, 2005. De este mismo autor: "An Egalitarian Law of Peoples", *Philosophy and Public Affairs*, nº 23, 1994, pp. 195-224; POGGE, TH., (Comp.) *Global Justice*, Oxford, Blackwell Publishers, 2001.

²⁰¹ NUSSBAUM, M., *Las fronteras de la justicia. Consideraciones sobre la exclusión*, Paidós, Barcelona, 2006.

²⁰² BEITZ, Ch., *Political Theory in International Relations*, Princeton, Princeton University Press, 1979. Del mismo autor: *Political Equality*, Princeton, Princeton University Press, 1989; "Cosmopolitan Ideals and National Sentiments", *Journal of Philosophy*, nº 80, 1983, pp. 591-600. POGGE, Th., *La pobreza en el mundo y los derechos humanos*, trad. Ernest Weikert García, Barcelona, Paidós, 2005. De este mismo autor: "An Egalitarian Law of Peoples", *Philosophy and Public Affairs*, nº 23, 1994, pp. 195-224; POGGE, TH., (Comp.) *Global Justice*, Oxford, Blackwell Publishers, 2001.

²⁰³ Estos autores extienden la "posición original" de Rawls a todo el mundo. La intención de la "posición original" es establecer un procedimiento equitativo según el cual cualesquiera que sean los principios elegidos, éstos sean justos"(*Teoría de la justicia*, México, Fondo de Cultura Económica, 1979, p. 163). A la posición original dedica Rawls el capítulo III de *Teoría de la justicia* (op. cit. pp. 143-227). También se refiere a ella en *El liberalismo político*, op. cit., pp. 52-59; 341-347. Julián Sauquillo destaca estos aspectos del procedimentalismo racional para alcanzar un *modus vivendi* y un consenso constitucional con vistas a efectuar una praxis de los derechos humanos en las sociedades plurales y complejas. Cfr. SAUQUILLO GONZÁLEZ, J. "La aventura de los derechos", *Claves de la Razón Práctica*, nº 134, 2003, pp. 52-59.

universalismo (la preocupación corresponde a cada ser humano por igual y no en tanto que blanco, musulmán...) y la generalidad (las personas son unidades básicas de preocupación para todos los seres humanos).²⁰⁴ Este autor hace ver que los derechos humanos que hoy se incumplen más son los que señala el artículo 25 de la Declaración Universal: el derecho a un nivel de vida adecuado que asegure la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda y la asistencia médica.²⁰⁵ Para Pogge los derechos humanos son bienes primarios y lo prioritario son los derechos y deberes que han de asumirse. Tanto Beitz como Pogge detestan las desigualdades en las oportunidades vitales básicas y su objetivo es ofrecer una respuesta a los problemas con propuestas ambiciosas para una redistribución global

Desde el punto de vista de la justicia global, tanto Charles Beitz²⁰⁶ como Thomas Pogge²⁰⁷ sostienen que los destinatarios de la acción solidaria y humanitaria son las personas individualmente consideradas y no los Estados o los pueblos. El bienestar de las personas humanas, consideradas como la unidad moral última, son el centro de atención a nivel global y la primera responsabilidad de todos es mejorar la situación de los que están peor situados en ese ámbito global. Este referente último de la dignidad humana está siempre presente en el deber de solidaridad que acompaña siempre a la justicia.

Según Thomas Pogge, las cifras de la pobreza global²⁰⁸ son lo suficientemente elocuentes como para suscitar la sensibilidad de cualquier persona. Pero el deber de

²⁰⁴ POGGE, TH., *La pobreza en el mundo, op. cit.* pp. 216 y ss.

²⁰⁵ Dedicó el capítulo 4 de su obra citada (*La pobreza en el mundo*) al universalismo moral.

²⁰⁶ BEITZ, C., *Political Theory and International Relations*, Princeton, Princeton University Press, 1979; BEITZ, C., "Rawls's Law of People", *Ethics*, nº 110,4, 2000, pp. 693-694; BEITZ, C., "International Liberalism and Distributive Justice: A Survey of Recent Thought", *World Politics*, nº 51, 2, 1999, p. 278.

²⁰⁷ POGGE, TH., "An Egalitarian Law of People", *Philosophy and Public Affairs*, nº 23, 3, 1994, pp. 195-224.

²⁰⁸ "El 14% de la población mundial (826 millones) padece desnutrición, el 16% (968 millones) carece de acceso a agua potable garantizada, el 40% (2.400 millones) carece de acceso a servicios sanitarios básicos, y 854 millones de adultos son analfabetos [...] El 17% (1.000 millones) carece de cobijo adecuado, y el 33% (2.000 millones) carece de electricidad. Dos de cada cinco niños en el mundo en vías de desarrollo padece algún retraso, uno de cada tres pesa menos de lo que debería [...] Un cuarta parte de todos los niños con edades comprendidas entre los 5 y los 14 años trabajan fuera de sus hogares por un salario, a menudo en duras condiciones, en la minería, en la producción textil y de alfombras, en la prostitución, en fábricas y en la agricultura. Un tercio de todas las muertes humanas se deben a causas relacionadas con la pobreza: hambre diarrea, neumonía, tuberculosis, malaria, sarampión. Todas se podrían evitar sin grandes costes económicos mediante alimentos, agua potable garantizada o medicinas". La novedad de la pobreza global es la amplitud de la desigualdad que se observa. La economías de rentas elevadas (32 países) con el 14.9% de la población representan el 79.7% de la renta

solidaridad que surge de esta penosa realidad puede considerarse como el incumplimiento de un deber positivo de ayudar a los que se encuentran en grave peligro²⁰⁹ o bien como el incumplimiento de un deber negativo, como un deber de no contribuir a la injusticia, de no sacar ventaja de ella y de no aprovecharse del injusto empobrecimiento de otros.

Como conclusión de estos planteamientos podemos decir que esta idea del cosmopolitismo moral y jurídico, basada en la necesidad de la realización efectiva de los derechos humanos básicos, constituye un marco de referencia último para el compromiso moral de la empresa. Este marco señala un lugar donde se escenifican las posibilidades y las limitaciones de la vida laboral de los seres humanos, considerados desde el punto de vista de su dignidad como personas. Subyace en esta idea del cosmopolitismo jurídico y moral la pretensión, subrayada por Pogge y otros autores,²¹⁰ de que los seres humanos han de ser considerados como agentes morales, lo que incorpora la exigencia, tanto moral como jurídica, de compartir solidariamente los beneficios de los recursos que proporciona todo el planeta.²¹¹

2.3. *Imperativos de la responsabilidad de la empresa inclusiva en el ámbito transnacional.*

agregada. Desde 1996, cuando 186 gobiernos aceptaron el compromiso de reducir a la mitad el número de personas mal nutridas en 19 años, ese número apenas ha cambiado. Estas tendencias son aún más alarmantes cuando las filas de los pobres y mal nutridos se ven continuamente diezgadas por unas 50.000 muertes prematuras diarias por causas relacionadas con la pobreza. Cfr. POGGE, Th., *La pobreza en el mundo y los derechos humanos*, op. cit., pp. 130-133. También, NAGEL, Th., "Poverty and Food: Why Charity is not Enough", en BROWN, P, y SHUE, H., (Comps.), *Food Policy: The Responsibility of the United States in the Life and Death Choices*, Nueva York, The Free Press, 1977.

²⁰⁹ POGGE, Th. *La pobreza en el mundo*, op. cit., p. 133. Este deber positivo siempre puede encontrar la justificación de que ayudamos en lo que podemos (impuestos o acciones caritativas o humanitarias) a los que tenemos más cerca pues los demás nos son lejanos.

²¹⁰ Los autores que se citan en la nota 195 de este capítulo.

²¹¹ Teniendo en cuenta las condiciones de desigualdad radical, Pogge formula su propuesta del *Dividendo Global de Recursos* (DGR) y se siente optimista con respecto a la posibilidad de erradicar la pobreza extrema en el mundo con su propuesta que considera "moderada". Con respecto a las magnitudes económicas concretas, el DGR alcanzaría una cifra inicial máxima del 1% de la renta global agregada, actualmente cercana a los 312.000 millones de dólares (*La pobreza en el mundo*, op. cit., p. 2629. Esta cantidad equivale al déficit de renta que separa a los 2.801 millones de seres humanos que viven por debajo de la línea de la pobreza (con menos de dos dólares al día, según el Banco Mundial). Si esta cantidad se destinase correctamente y se gastase de manera eficiente, comportaría una ayuda fundamental para los pobres en el transcurso de pocos años. Por otra parte, la cantidad de ese dividendo es insignificante para los países ricos: cercana al presupuesto anual de defensa de Estados Unidos, y se aproxima a la mitad del valor de mercado de la actual producción anual de crudo (*Ibid.*, pp. 258-263).

Martha Nussbaum ha formulado propuestas para la estructura global que pueden ubicarse en este enfoque de la consideración de los seres humanos como sujetos morales en el contexto del modelo de la empresa inclusiva que propugnamos.²¹² Señala algunos principios que pueden tomarse como una formulación actual del deber positivo de solidaridad de que habría de impregnarse la empresa inclusiva y responsable:

- El primer principio establece que "es injusto que las naciones más pobres tengan que luchar contra obstáculos mayores que las naciones ricas para cumplir con sus compromisos fundamentales".²¹³ Este principio exige no desentenderse de la responsabilidad de aliviar las desigualdades globales y para ello hay que propugnar un "mínimo social" o unos derechos sociales mínimos.²¹⁴ Sería indecente y signo de un comportamiento moral inadecuado -dice Nussbaum- compartir un planeta en el que, mientras hay seres humanos que disfrutan de lujos que no satisfacen ninguna necesidad humana básica, otros carezcan de lo absolutamente necesario.²¹⁵

- Otro principio consiste en asumir que "dedicar una cantidad sustancial de beneficios obtenidos a la educación o a mejorar las condiciones medioambientales constituye un elemento consustancial a toda actividad empresarial decente". Esto supone admitir que las grandes corporaciones multinacionales habrán de responsabilizarse en la promoción de oportunidades y mejora de las capacidades humanas en las regiones en que operan. Un ejemplo a destacar podría ser las compañías farmacéutica, llamadas a tener responsabilidades especiales para hacer frente a crisis global de muchas enfermedades,

²¹² NUSSBAUM, M., *Las fronteras de la justicia. Consideraciones sobre la exclusión*, Paidós, Barcelona, 2006, pp. 311-320.

²¹³ *Ibid.*, p. 312.

²¹⁴ El establecer una lista de necesidades básicas es una tarea en la que no es fácil el acuerdo. Nussbaum ha propuesto un elenco de lo que, a su juicio, serían esos derechos vitales básicos acordes con la dignidad humana. Destacamos algunos de ellos, aun siendo conscientes de la indeterminación conceptual que esta propuesta conlleva: (a) Derecho a la vida (poder vivir hasta que la propia vida merezca la pena ser vivida). (b) Derecho a la salud física y reproductiva. (c) Derecho a la integridad física, libertad de movimientos y protección frente a actos violentos. (d) Libertad de expresión y de pensamiento para hacer uso de ellas de un modo auténticamente humano. (e) Derecho a tener afectos y emociones (amar, experimentar gratitud, pena...). (f) Poder tener una concepción del bien y reflexionar críticamente sobre los propios planes de vida. (g) Derecho de afiliación (poder vivir con otros sin humillación ni discriminación). (h) Poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas. (i) Participar efectivamente del entorno político (participar en las elecciones) y material (poder disponer del derecho de propiedad en un plano de igualdad... (Ibid., pp. 88-89).

²¹⁵ Sería razonable esperar ayuda de las naciones ricas a las naciones pobres con el 2% del PIB. En la actualidad EE. UU. destina el 0.01 de su PIB a la ayuda exterior, las naciones europeas algo menos del 1% y Dinamarca o Noruega se aproximan más a ese 2%.. *Ibid.*, p.312.

contribuyendo de este modo al desarrollo de una infraestructura sanitaria capaz de conseguir que los medicamentos sean distribuidos de una manera eficiente.²¹⁶

- Otra prescripción de Nussbaum -en esta perspectiva moral de la inclusividad empresarial que percibe a las personas humanas como agentes morales- es la necesidad de presionar a la comunidad internacional para que el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional construyan estructuras de orden económico diseñadas de modo que sean justas para los países en vías de desarrollo. Existe una percepción generalizada de que estos organismos no tienen en cuenta esta exigencia de moralidad y de responsabilidad en las decisiones que adopta sobre los acuerdos comerciales globales. Existe la persistente impresión de que “las normas éticas son blandas y fácilmente desechables por el decisor político práctico”.²¹⁷

- Marta Nussbaum sostiene que no es realista aspirar a un Estado mundial, pero sí debe propugnarse una esfera pública global tenue y descentralizada con poderes de decisión, dentro de un sistema de Gobierno mundial, que cuente con algunos poderes coercitivos compatible con la soberanía de cada nación. Este sistema debería incluir algunos instrumentos básicos: un tribunal penal internacional que entienda de las violaciones graves de los derechos humanos; regulaciones medioambientales de ámbito global con mecanismos de control; un conjunto de regulaciones del comercio global que favorezcan los objetivos del desarrollo humano; regulaciones en el orden laboral acompañadas de sanciones para las corporaciones incumplidoras en el ámbito transnacional; introducción de formas de fiscalidad global que transfieran riqueza de las naciones más ricas a las más pobres; implantación de acuerdos y tratados internacionales mediante mecanismos para que formen parte del derecho interno de los Estados. Instituciones globales actualmente existentes, como la UNESCO, UNICEF, OIT, la OMS desempeñan un valioso papel para estos objetivos.

- La educación es un valioso instrumento para eliminar lo que se interpone “entre las personas y las oportunidades vitales dignas”.²¹⁸ Por eso, las instituciones y las corporaciones empresariales tienen la responsabilidad de promoverla, pero ha de ser concebida no sólo como la adquisición de habilidades técnicas, sino como un enriquecimiento general de la persona. Tanto las grandes corporaciones como la ONGs,

²¹⁶ *Ibid.* p. 314.

²¹⁷ *Ibid.*, p. 315.

²¹⁸ *Ibid.*, pp. 318-319.

así como los foros internacionales pueden hacer mucho más por promover la educación en todos sus niveles.

De este conjunto de estos principios regulativos que habría de asumir una sociedad global más justa y digna extraemos la conclusión de que puede pensarse una nueva cultura de la cooperación internacional que constituya vínculos de mayor cohesión que los derivados exclusivamente en el mutuo interés calculado de iguales ventajas. Si queremos que nuestro mundo sea más aceptable y digno hemos de admitir que somos ciudadanos de un único mundo interdependiente, unidos por la mutua solidaridad que también busca ventajas recíprocas, porque promover el bien común evita el antagonismo y propicia el equilibrio entre el interés privado y el bienestar público.

Además del elenco de prescripciones de Martha Nussbaum, la responsabilidad social de las empresas se ha puesto a prueba en el *Pacto Global* propiciado por Naciones Unidas para el desarrollo de los objetivos del milenio.²¹⁹ En este sentido, Jeffrey Sachs²²⁰ mantiene un tono optimista con respecto a la desaparición de la pobreza extrema en un horizonte no muy lejano.²²¹ La política de inversiones de las grandes corporaciones, las donaciones y el calendario de ayudas para la programación de las actuaciones (estrategias de gestión pública, ciencia aplicada al desarrollo, gestión medioambiental...) constituyen elementos principales de la realización práctica de su responsabilidad en el ámbito transnacional.

Con respecto a la pregunta sobre quién dirige el sistema internacional con vistas a efectuar estos proyectos, la respuesta ha de encontrarse en los organismos de Naciones Unidas, en los donantes y en las instituciones que nacieron con los Acuerdos de Bretón Woods: Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Organización de las Naciones

²¹⁹ El Proyecto del Milenio de la ONU ha complementado esta lista hasta 150 intervenciones o servicios públicos que deberían ser universales en cuanto a producción de alimentos y nutrición, educación e infraestructuras. Algunos ejemplos son: educación primaria para todos los niños, con unos determinados objetivos en cuanto a proporción de alumnos por profesor; programas de nutrición para todas las poblaciones vulnerables; acceso a agua corriente con garantías e instalaciones de saneamiento; medio kilómetro de carretera asfaltada por cada mil habitantes; acceso a combustible moderno para cocinar y mejora de las propias cocinas para reducir la contaminación del aire... Cfr. SACHS, J. D., *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo* trad. Ricardo García y Ricardo Martínez, Barcelona, Debate, 2005, *El fin de la pobreza, ibid.*, pp. 403-430.

²²⁰ Cfr. SACHS, J. D., *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo, op. cit.*, pp. 373-402 y ss.

²²¹ Para la agenda del desarrollo de los objetivos del Milenio y la contribución al alivio de la deuda externa: RODRÍGUEZ MANZANO, I. y TEIJO GARCÍA, C. (EDS.), *Ayuda al desarrollo, pieza para un puzzle*, Catarata, Madrid, 2009, pp. 84-99 y 142-159.

Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), Programa Mundial de Alimentos (PMA), UNICEF, OMS...²²²

En concreto, la *Organización Mundial del Comercio* (O.M.C.) abarca más del 97% del comercio mundial (cuenta con 145 países), y está cercana la fecha en que la O.M.C. será una organización universal. El sistema jurídico de la O.M.C. tiene como objetivo instaurar un régimen de comercio internacional de carácter multilateral libre de obstáculos y de discriminación y del que deriven ventajas para todos los Estados, según la máxima “*free trade, fair trade*”. La O.M.C. se rige, además, por varios principios: (a) El principio de la protección aduanera como único obstáculo tolerado para proteger la producción de los Estados miembros; (b) El principio de no discriminación entre productos y servicios nacionales y provenientes de países terceros, pero con dos variantes: principio de *rato de nación más favorecida* y principio de *rato nacional*; (c) Utilizar las competencias de la soberanía estatal afectando lo menos posible al comercio internacional. Pero no puede olvidarse la importancia que tienen los usos establecidos por los propios operadores económicos (empresas y entidades de carácter primario) por los que se rigen al margen de la regulación jurídica estatal o internacional (*Ius mercatorium*).²²³

3. *El compromiso por la transparencia y el discurso sobre el éxito empresarial. La accountability como virtud postmoderna en el ámbito de la empresa inclusiva y relacional.*

La *accountability*, como criterio de gestión empresarial que asume el compromiso por la transparencia y construye mecanismos de relación basados en la confianza, ha de ser incluida en el marco del desarrollo de la *RSE*, en el *ethos* y en la noción de cultura de las corporaciones.

²²² Con los Acuerdos de Bretton Woods de 1944 se sentaron las bases de las relaciones económicas internacionales de la posguerra. Se crearon el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.) y el Banco Mundial (B.I.R.D.). Posteriormente se creó el Acuerdo General sobre Aranceles, Aduanas y Correos (G.A.T.T.) y como heredero de éste se creó en 1995 la Organización Mundial del Comercio (O.M.C.), con sus sucesivas reuniones y Declaraciones de 1996 (Ginebra), 1998(Seattle) y 2001 (Doha). Cfr. MARIÑO FERNÁNDEZ, F., *El Derecho internacional en los albores del siglo XXI: Homenaje al profesor Castro Rial Canosa*, Madrid, 2002. ALONSO, J. A. y FREES, Ch., *Los organismos multilaterales y la ayuda al desarrollo*, Madrid, Civitas, 2000. DÍEZ DE VELASCO, M., *Instituciones de Derecho internacional público*, Madrid, Tecnos, 2003, pp. 678-724.

²²³ Cfr. DÍEZ DE VELASCO, M., *Instituciones de Derecho internacional público*, ibid.

El discurso sobre la *accountability* es un discurso sobre el éxito empresarial, aunque hay diferentes versiones posibles de dicho éxito. Hay, en efecto, versiones unidimensionales del éxito corporativo en las que se atribuye el éxito a los líderes y los fracasos a los mercados, al cambio tecnológico o a la globalización, y también se hace presente el reduccionismo economicista del éxito. Sin embargo, la RSE habrá de distanciarse tanto de la aproximación meramente reactiva (perspectiva reduccionista que lo ve todo desde el mercado) como de su concepción como herramienta útil para establecer relaciones con la empresa. Es preciso adoptar, a nuestro juicio, una perspectiva relacional de la empresa y es entonces cuando la *accountability* se convierte en piedra angular porque no sólo exhibe una nueva manera de hacer negocios, sino que muestra una manera de ver la empresa que consiste en llevar al centro de las prácticas corporativas aprendizaje, innovación e integración. La *accountability* no será entonces una mera técnica o instrumento para mejorar la gestión o la reputación de la corporación, sino un compromiso que incide en el núcleo de la identidad corporativa y se vincula a la transformación personal y organizativa. Es, además, una oportunidad para "configurar un proceso de aprendizaje que expresa y reelabora la visión de futuro de una empresa".²²⁴

Responsabilidad y *accountability* han de percibirse, en efecto, desde una perspectiva relacional que se hace explícita en el juego dialéctico existente entre empresa, sociedad y Estado. De las empresas al Estado fluyen los impuestos y desde éste a las empresas la regulación, la coordinación y los factores de la política económica. La sociedad recibe del Estado servicios sociales y aquella proporciona a éste legitimidad y lealtad. Pero en la base de la relación se encuentra el vínculo dialéctico entre empresas y sociedad en donde las empresas aportan servicios y productos y reciben, a su vez de aquella, legitimación, credibilidad, confianza y beneficios.

Esta estructura relacional y homeostática hace ver que la empresa puede considerarse como un sistema con mecanismos funcionales que responden a los factores del *input* y del *output*. Veamos, en primer lugar, en qué consiste este modelo funcionalista para aplicarlo después a la *accountability* en el ámbito de la empresa.

²²⁴ LOZANO, J.M., *La empresa ciudadana, op. cit.*, p. 155.

Según Luhmann, en su modelo funcionalista de la "estabilidad dinámica",²²⁵ un sistema puede denominarse autopoiético o autorreferente "cuando él mismo constituye los elementos que dan forma como unidades de función, y cuando todas las relaciones entre estos elementos van acompañadas de una indicación hacia esta autoconstitución, reproduciéndose [...] permanentemente".²²⁶ La autorreferencia consiste en la capacidad que tiene un sistema de identificar su propia identidad, o más en concreto, en la capacidad para identificar como propio un elemento y en distinguirlo de los elementos de su entorno.²²⁷ La idea principal de un sistema autopoiético es, por tanto, la capacidad que éste tiene para subordinar todo cambio al mantenimiento de la misma organización. La autonomía se entiende aquí como homeostasis y consiste en un continuo restablecimiento del equilibrio de una red de procesos interactivos. Los sistemas autopoiéticos conservan su identidad mediante un proceso de continuo ajuste que no necesita de ninguna intervención externa. En el entorno del sistema se producen perturbaciones exógenas que generan reacciones internas de equilibrio que hacen que el sistema permanezca invariable y se garantice su unidad dinámica. La función del sistema consiste, por tanto, en reproducir sus propios elementos o estructuras, propiciando de este modo la identidad del sistema en un proceso sin límite como si se tratara de una creación continua.²²⁸ Esto ofrece la imagen gráfica de que el sistema está al mismo tiempo y en cada instante en trance de extinción y de regeneración. La desestabilización ocasionada por las contradicciones no es, según Luhmann, algo disfuncional ya que los sistemas complejos necesitan de un cierto grado de inestabilidad para poder reaccionar frente a sí mismos y frente a su entorno. La autorreproducción del sistema se produce siempre sobre la base de elementos inestables

²²⁵Cfr. BERIAIN, J., Y GARCÍA BLANCO, J. M^a, *Introducción*, en LUHMANN, N., *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*, introd., ed. y trad. de Josetxo Beriain y José M^a García Blanco, Trotta, Madrid, 1998, p. 11.

²²⁶LUHMANN, N., *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, trad. Santiago López Petit y Dorothee Schmitz, Paidós, Barcelona, 1990, pp. 90-91.

²²⁷Las diferencias elemento/relación (complejidad) y sistema/entorno (diferenciación) se entrecruzan del siguiente modo: los elementos o pertenecen al sistema o pertenecen al entorno. Las relaciones, en cambio, pueden cruzar los límites. Autorreferencia es la capacidad de distinguir cuándo un elemento pertenece al sistema y cuándo al entorno. "Autorreferencia" es el término del primer Luhmann que es sustituido en el segundo Luhmann (1983) por "autopiesis". Para un panorama más enriquecedor, véase: MARTÍNEZ GARCÍA, J.I., "Luhmann para juristas", *Anuario de Filosofía del Derecho*, n° 11, 1994, pp.543-550. Del mismo autor: "Justicia e igualdad en Luhmann", *Anuario de Filosofía del Derecho*, n° 4, 1987, pp. 43-88.

²²⁸ Cfr. *Sociedad y sistema, op. cit.*, p. 21.

y de condiciones cambiantes que posibilitan un mecanismo de inmunidad que hace compatible el cambio y la evolución con la autorreproducción del sistema.²²⁹

Si trasladamos este modelo funcionalista de la estabilidad dinámica a la empresa, y si nos ubicamos en la perspectiva de la *accountability*, diremos que el propósito de ésta es su continuidad y supervivencia en ese entorno abierto y competitivo con el que necesariamente interacciona con una serie de mecanismos que hacen que se pueda diferenciar del entorno, pero manteniendo su propia identidad, aunque interaccionando continuamente con el. Procedentes del entorno, hay una serie de *inputs* como son determinados valores asumidos por la sociedad (cuidado del medio ambiente, salarios justos, condiciones laborales adecuadas, calidad de los productos...) a los que la empresa ha de dar respuesta (*output*). Esta respuesta habrá de adoptar la forma que se vincula a la *accountability*: búsqueda constante de lo mejor (la excelencia); producir mejor, introducir nuevas tecnologías, cambios y propiciar una mejor adaptación (innovación); lealtad, respeto a la integridad personal; transparencia; disfrute del éxito conseguido... Así, una empresa poco eficiente, sin acceso a nuevas tecnologías, con elevados costes sociales, con una precaria calidad de productos, con una fijación arbitraria de precios difícilmente podrá tener posibilidades de subsistencia, una vez rotas las barreras proteccionistas y en una economía globalizada.

Desde esta perspectiva de la estabilidad dinámica, el buen funcionamiento de la empresa exige tener en cuenta que los individuos son portadores de sentimientos, emociones, valores, necesidades y exigencias de autorrealización. La sociedad actual - desde el nuevo paradigma que está tomando forma- demanda de las empresas una respuesta adecuada a los factores en que están envueltos los individuos, entre otros, la conciliación de la vida laboral y familiar, el control del estrés por sobrecarga de trabajo, las ambigüedades de los roles a desempeñar, el acoso en el trabajo, el síndrome *burnout*... Prevenir estos riesgos y situaciones psico-sociales implicará mejorar los resultados y la productividad, lo que puede significar hacer de la necesidad virtud. En este sentido, desde la teoría de sistemas se concluye que resulta incongruente desequilibrar hechos y valores porque los seres humanos son ellos mismos un sistema que se orienta hacia metas y necesidades que conllevan valores.²³⁰

²²⁹ LUHMANN, N., *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, trad. Silvia Pappe y Brunhilde Erker, Anthropos, Barcelona, 1998, p. 333.

²³⁰ Cfr. LAZSLO, E., *La gran bifurcación: crisis y oportunidad. Anticipación del nuevo paradigma que está tomando forma*, Gedisa, Barcelona, 1990, pp. 72 y ss.

Desde la psicología social se argumenta que la autorrealización y la autoactualización son necesidades humanas fundamentales porque ayudan a buscar el equilibrio personal y la satisfacción personal.²³¹ En esta perspectiva, Goleman explica la importancia de la inteligencia emocional y del autocontrol de los estados emocionales para el desenvolvimiento adecuado de cualquier actividad, en especial, la actividad profesional.²³²

Por otra parte, la *accountability* no es un mero instrumento o práctica, ni solo una relación de impactos o de actuaciones, sino un compromiso que incide en el núcleo de la identidad corporativa y está vinculada a la transformación personal y organizativa. Para conseguir la *accountability* hace falta crear un marco corporativo adecuado que conlleva, entre otros factores, el desarrollo de la capacidad corporativa de trabajar en valores. La indagación y la clarificación de los valores relacionados con la razón de ser y la identidad corporativa se convierte así en "una deliberación sobre el éxito corporativo".²³³

Pero los valores de una organización no son un mero agregado de valores de todos los actores implicados o de los grupos de *stakeholders*, sino que se trata de valores compartidos que surgen de un continuo diálogo que se lleva a cabo en el seno de la organización y vinculado a la propia identidad corporativa. Se trata de unos valores que tienen una función social integradora y son una instancia de legitimación de los objetivos propuestos por la organización.²³⁴ En la idea de una *accountability* reflexiva - en la que se pretenden hacer explícitos unos valores empresariales básicos- subyace la convicción de que entre los implicados en el complejo entramado de las corporaciones no se comparte sólo información, sino que también se crea confianza, comprensión y

²³¹ Sobre los mecanismos psicológicos de la autorrealización y creatividad -tan importantes en la personalidad de los individuos-, MASLOW presenta una lista de 15 características de la personalidad autorrealizada, entre las que se encuentran una percepción más eficiente de la realidad, la capacidad de aceptación de los otros, espontaneidad, creatividad, estructura democrática del carácter, interés social y por las relaciones interpersonales... Cfr. COFER, C.N., y APPLEBY, M.H., *Psicología de la motivación*, Trillas, Barcelona, 1975, pp. 652-665.

²³² GOLEMAN, D., y CHERNISS, C., *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Kairós, Barcelona, 2005.

²³³ LOZANO, J.M., *La empresa ciudadana*, op. cit., p. 167.

²³⁴ Al respecto, PRUZAN, P., "From Control to Values-Based Management and Accountability", *Journal of Business Ethics*, 1998, vol. 17, pp. 1379-1394. Del mismo autor: "Corporate Reputation: Image and Identity", *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4(1), pp. 50-64; "The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?", *Journal of Business Ethics*, 2001, vol. 29, pp. 271-284.

conocimiento que forman parte del proceso de creación de la autoconciencia corporativa.

La *accountability* no es solo una cuestión de imagen,²³⁵ sino que expresa los valores básicos y el modelo de gestión de la empresa. En este sentido, la *accountability* quedará implicada en la tarea de la promoción ética de la empresa que puede expresarse en una tabla de valores positivos que promover por contraposición a determinados contravalores que hay que descartar o a estrictas prohibiciones legales que hay que respetar:

- Más allá de la estricta prohibición de no engañar, robar o traicionar habrá de impulsarse como valor positivo la honradez, la lealtad, la veracidad, el rigor y el respeto, tanto respecto de los hechos como en relación con los demás.

- Por contraposición a la ética profesional basada en la idea de no violar las normas jurídicas o la confidencialidad de determinadas informaciones, habrá de impulsarse como un valor positivo de la nueva cultura empresarial el servicio a los clientes, el respeto a la intimidad de las personas, la lealtad en las relaciones jerárquicas, la cooperación, la actitud de compartir información o el espíritu de equipo como método para el progreso creativo.

- Si desde una ética de la empresa, basada simplemente en prohibiciones a respetar y en antivalores que descartar, se propugna eliminar la discriminación, el nepotismo, el abuso de poder, el clima de tiranía, o evitar los conflictos de intereses, desde el punto de vista de los valores positivos a promover -en el que situamos a la *accountability*- habrá de propugnarse una noción de jerarquía basada en la competencia reconocida. Con respecto a los asalariados, habrá que impulsar reglas claras, juego limpio, prácticas equitativas, remuneraciones justas y estimulantes, motivación, participación y métodos para compartir el éxito. En relación con clientes y asociados habrá que propiciar como valores el servicio competitivo, la confianza y los intereses compartidos.

- Desde el punto de vista estratégico y como prohibiciones que hay que respetar por imperativo de la ley, los valores a descartar son el engaño, el *marketing* abusivo, la corrupción, los privilegios otorgados por los poderes públicos.... Sin embargo, desde el

²³⁵ La imagen corporativa es un medio apropiado para lograr la diferenciación y una ventaja competitiva sostenible (BALMER, J.M.T., "Identity based views of the corporation", *European Journal of Marketing*, 2008, 42, 9/10, pp. 879-906). Identidad, imagen corporativa o reputación corporativa suelen utilizarse de manera intercambiable. Véase el dilatado estudio de PÉREZ RUIZ, A., *Estudio de la imagen de Responsabilidad Social Corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, Santander, 2011.

punto de vista de los valores positivos a propugnar como estrategia de competitividad a largo plazo habrán de considerarse el esfuerzo, la excelencia, la ambición, audacia y el riesgo calculados, la inversión en I+D, el equipamiento y la innovación.

- Si en el ámbito de la ética de los mercados, que se expresa en disposiciones jurídico-normativas, se trata de eliminar la violencia, la intimidación, el fraude, la corrupción, el monopolio, el privilegio o las prácticas antisociales, en la perspectiva de los valores a promover desde el nuevo paradigma cultural de la empresa se propugna la información transparente, la regulación de los mercados, auditoría ética, la ayuda y solidaridad a las personas afectadas por los vaivenes del mercado. Además resulta imprescindible inculcar la disciplina en la gestión y la cooperación entre clientes y proveedores para el progreso competitivo de resultados compartidos.²³⁶

Además de lo señalado, la *accountability* es, también, una cuestión de liderazgo porque descansa en la calidad humana y profesional vinculada a la empresa y conlleva, además, un aprendizaje corporativo. La *accountability* es una expresión privilegiada de la relación entre las empresas y sus *stakeholders*,²³⁷ teniendo en cuenta que esta relación genera innovación y aprendizaje, y es un factor de mejora o de cambio en la actividad profesional. De igual manera que Walzer²³⁸ se ha referido a las "esferas de justicia", también puede hablarse de esferas de *accountability*, dependiendo de las relaciones y del diálogo que se establezca con los *stakeholders*. Lo que se plantea es que los actores involucrados en la dinámica de la empresa deben participar de algún modo en las medidas y criterios que tengan como resultado la elaboración pública del propósito de cada organización.

A la *accountability* no sólo están sujetas las empresas o corporaciones, sino también las administraciones públicas, las ONG o los movimientos sociales y de la sociedad civil. Todos tienen que dar cuenta de sus responsabilidades concretas, aunque esto no significa que las empresas se conviertan en ONG o usurpen las funciones del

²³⁶ Estas contraposiciones de valores, prohibiciones y antivalores son examinadas por GELINIER, O., *Ética de los negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991. Véase, sobre todo, el cuadro elaborado por SANAGUSTÍN FONS, M^a V., *Valores y ética empresarial, op. cit.*, pp. 70-71.

²³⁷ Cfr. LOZANO, J.M., *La empresa ciudadana, op. cit.*, pp. 164-170. El "*Ethical Accounting Statement*", es un ejemplo que esclarece el diálogo con los *stakeholders* como un producto específico de la *accountability*. Al respecto, véase, PRUZAN, P. y ZADEK, S., "Socially Responsible and Accountable Enterprise", *Journal of Human Values*, 1997, vol. 3 (1), pp. 59-79.

²³⁸ WALZER, M., *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad*. F.C.E., México, 1993.

gobierno. Esto ocurriría si una empresa pierde la impronta de su propia identidad corporativa.

La *accountability* es el espacio de la integridad personal, profesional y empresarial, un espacio que articula los valores sociales y corporativos intrínsecos a la actividad y al negocio en los que se sitúa cada empresa. La *accountability* no es un mero instrumento de gestión ni una mera cuestión de resultados, ya que éstos no deben identificarse necesariamente con el éxito empresarial. En este sentido, la *accountability* puede considerarse como una virtud²³⁹ propia de los valores de la democracia en un contexto de postmodernidad o de "modernidad líquida" a la que se ha referido Bauman.²⁴⁰

La *accountability* como virtud en este contexto democrático postmoderno exige ampliar y reforzar la participación ciudadana en los diferentes ámbitos de la representación y también, por tanto, en los mecanismos de control de las relaciones laborales.²⁴¹ Una expresión de este nuevo avance en la participación en el ámbito de las relaciones laborales es el diálogo que se establece entre las empresas y sus trabajadores al margen o más allá de los Convenios colectivos o de la negociación colectiva del sector porque los trabajadores están dispuestos a otorgar más de lo institucionalmente estipulado con la finalidad de mantener el puesto de trabajo o hacer posible la supervivencia de la empresa.

Estas formas de negociación y de consenso se alejan del discurso ideológico tradicional de las reivindicaciones obreras y se aproximan a otro discurso que asume la necesidad de adaptarse a los tiempos de dificultad e incertidumbre. Este consenso ha de

²³⁹ Cfr. SCHMITTER, P.C., "The Ambiguous Virtues of Accountability", *Journal of Democracy*, 2004, 15(4).

²⁴⁰ Lo que caracteriza a nuestro tiempo es el ablandamiento, disolución o pérdida de consistencia de la modernidad sólida (modernidad ilustrada o primera modernidad). El "pensamiento débil" (Cfr. VATTIMO, G. y ROVATTI (Eds.), *El pensamiento débil*, Madrid, Cátedra, 1988, pp. 18-42), el fin de los grandes relatos por agotamiento de la modernidad (LYOTARD, F., *La condición posmoderna*, Madrid, Cátedra, 1987) o el abandono de toda pretensión de objetividad (RORTY, R., *La filosofía y el espejo de la naturaleza*, Madrid, Cátedra, 1989) dan cuenta de ello. Dicho en términos de Bauman la naturaleza de la fase actual de la modernidad viene caracterizada por las metamorfosis de lo "líquido", porque lo sólido se está diluyendo a pasos agigantados y pierde a gran velocidad su consistencia. Cfr. BAUMAN, Z., *En busca de la política*, México, Fondo de Cultura Económica, 2001; *La sociedad sitiada*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004; *La modernidad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006; *Vida líquida*, Barcelona, Paidós, 2006; *Miedo líquido*, México, Fondo de Cultura Económica, 2007. También, BERNAN, M., *Todo Lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*, Madrid, Siglo XXI, 1982.

²⁴¹ Cfr. SCHMITTER, P.C., "The Ambiguous Virtues of Accountability", *Journal of Democracy*, 2004, 15(4).

entenderse, sin embargo, como un *modus vivendi* en el sentido de J. Gray²⁴² que trata de adoptar una posición realista que acepta el conflicto como algo inevitable. Sin embargo, el conflicto no constituye un choque excluyente porque siempre es posible una transacción, un compromiso y un acuerdo pacífico. No se pretende alcanzar un consenso universal de valores o un consenso superpuesto como dice Rawls,²⁴³ sino un simple *modus vivendi*: un cauce de solución a los conflictos inevitables, mediante acuerdos, convenciones o arreglos pragmáticos.²⁴⁴ Se trata sólo de lograr la manera de adoptar un compromiso adaptado a la realidad. Puede denominarse a este esquema como el que se corresponde con una solidaridad de baja intensidad -propia del "crepúsculo del deber" a que se refiere Lipovetsky-²⁴⁵ y que se remite a una dimensión ética interesada e instrumental, propia de los tiempos de postmodernidad,²⁴⁶ para sobrevivir y que no va más allá de lo imprescindible.

4. *El partenariado de las grandes corporaciones y la emergencia del tercer sector. Un escenario deseable para la praxis de la RSC.*

Las grandes corporaciones (TNC) se han hecho responsables del desarrollo de la agenda global contra la pobreza, al incorporarse a la senda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Lo que ahora destacamos -desde la óptica de un modelo de empresa inclusiva y relacional- es que esta responsabilidad se logra a través de las estrategias de inclusión de la parte inferior de la pirámide de los ingresos mundiales (BOP), y también se logra a través del partenariado público-privado o alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD).²⁴⁷ Este partenariado es un instrumento de cooperación voluntaria entre el sector público, el sector privado empresarial y el tercer sector o sector no lucrativo (ONG), que resulta especialmente adecuado en momentos

²⁴² GRAY, J., *Las dos caras del liberalismo*, Paidós, Barcelona, 2001.

²⁴³ RAWLS, J., *El liberalismo político*, Crítica, Barcelona, 1996, pp. 282-290.

²⁴⁴ Sobre este *modus vivendi*, según lo entiende J. Gray, puede verse: SAUQUILLO, J., "El discurso público de la persuasión: una propuesta cosmopolita", en RUIZ MIGUEL, A. (Ed.), *Entre Estado y cosmópolis. Derecho y justicia en mundo global*, Trotta, Madrid, 2014, p. 234 y pp. 233-257, *passim*.

²⁴⁵ LIPOVETSKY, G., *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Anagrama, Barcelona, 1994, caps. 5 y 7.

²⁴⁶ En este sentido, BAUMAN, Z., *Ética posmoderna*, Siglo XXI, México, 2006.

²⁴⁷ Cfr. CESCOU, P., "Win-Win-Win: A New Partnership Paradig", *Compact Quarterly*, 4, 2007; PESSOA, A., "Public-private partnerships in developing countries: Are infrastructures responding to the new ODA strategy", *Journal of International Economics*, Early View, 2007.(www.intersciencewiley.com).

de dificultad, fallo del mercado o de la gobernanza, con vistas a la provisión de bienes y de servicios básicos para vida de las personas en el contexto de los objetivos del Milenio. El instrumento de la APPD hace que las partes implicadas (sector público, sector privado empresarial y tercer sector) compartan riesgos, responsabilidad, recursos, competencias, beneficios y distribución equitativa del poder. Este modo de actuación del partenariado introduce una ética dialógica y una cultura de la colaboración con vistas a procurar servicios públicos de manera más eficiente y rápida. El partenariado – con un enfoque de RSE- se caracteriza por la colaboración entre actores y por la relación entre gobierno, empresa y sociedad, con el objetivo puesto en el desarrollo sostenible.²⁴⁸

Muchas iniciativas,²⁴⁹ -en el contexto de las Cumbres del Milenio (Johannesburgo, Monterrey, 2002) y que asumen la filosofía de la inclusividad de las APPD- han sido promovidas por el PNUD, por la WBCSD y por diversas agencias de colaboración de los países más importantes de la OCDE (Suiza, Suecia, Dinamarca, Holanda, Canadá, Francia, EE.UU...), y han hecho posible que un número muy elevado de empresas transnacionales hayan visto incrementada sustancialmente su legitimidad por su colaboración con el sector público y con el tercer sector. La presencia de este partenariado APPD ha conseguido que las empresas puedan pasar de la RSC a la Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE), cuya consecuencia inmediata - debido a ese plus de legitimidad- es disponer de mejores oportunidades para operar en los países con estructuras estatales de mayor fragilidad. De este modo, podrán acceder a contratos para la producción de bienes y de servicios como agua potable, energía, transporte, educación, servicios sanitarios o programas de innovación.

Ocurre, por otra parte, cada vez con más frecuencia que las grandes compañías transnacionales (TNC) entran en colaboración con las principales ONG que también actúan con enfoques de mercado para el logro de sus objetivos. Este tercer sector ha proliferado enormemente en las últimas dos décadas (de 700 en 1991 a más de 3000 en 2007), gestiona un cantidad elevada de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y representa la octava economía del mundo.²⁵⁰ Las grandes corporaciones y las grandes ONG convergen hacia la cultura del diálogo y de la colaboración que auspicia la ONU y

²⁴⁸ Cfr. LOZANO, J. M., ALBAREDA, L., YSA, T. ROSCHER, H. y MARCUCIO M., *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*, ESADE, Granica, Barcelona, 2005, pp. 105-135 y *passim*.

²⁴⁹ Business Partners for Development (1998)

²⁵⁰ DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., *op. cit.*, p. 82.

comienza a percibirse que esta colaboración puede ser parte de la solución al problema de la pobreza global.

Esta convergencia da como resultado la creación de un escenario deseable para la realización práctica de la RSC. No son, sin embargo, ajenos a este tercer sector (o sector no gubernamental) algunos problemas y paradojas que conviene mencionar en relación con el partenariado de colaboración con las empresas o grandes corporaciones. Es un hecho cierto que muchas de las ONG de ayuda al desarrollo (ONGD) más destacadas han incorporado elementos de la lógica mercantil o empresarial,²⁵¹ en lo que parece que es una evolución inevitable. La mayoría de las grandes ONGD han colocado su dinero, en muchos casos provenientes de subvenciones públicas, en fondos de inversión financiera. Las técnicas publicitarias para la recaudación de fondos, la idea de profesionalización o racionalización estratégicas han sido los criterios para ese acercamiento a la lógica empresarial.

Muchos piensan que adoptar la lógica mercantil es asumir un punto de vista realista con vistas a la eficiencia en la gestión para poder obtener recursos y poder así efectuar sus objetivos de cooperación al desarrollo. Las ONGD que asumen esta mentalidad acuden a asesores para el diseño de campañas y estrategias de mercado. Apelan con frecuencia al tópico del altruismo o del heroísmo, ofreciendo una imagen simplificada y distorsionada de la pobreza. Se esfuerzan, además, por reforzar su legitimidad, apoyándose en organizaciones religiosas, en partidos políticos o en grupos de presión. Este tipo de actuaciones de las ONG acepta en la práctica y en la teoría la existencia de la pobreza, integrándose en ella como el medio natural para la subsistencia de las mismas organizaciones.

Desde otro enfoque, hay quienes piensan que no hay que rechazar las estrategias empresariales para poder obtener recursos y emprender los proyectos. Este grupo de ONGD en los que predomina esta opinión suelen dar apoyo a los “fondos éticos” o a las inversiones especulativas en bolsa.²⁵²

²⁵¹ El eslogan "invertir en justicia es ganar en solidaridad" aparecía como punto de arranque del primer fondo solidario (en 1999) de Manos Unidas, junto con algunos bancos y que a los pocos años se produjeron grandes pérdidas. Cruz Roja entró en colaboración con Coca-Cola, Telefónica y otras entidades bancarias, cuando después se supo que esas mismas compañías despidieron a miles de trabajadores hostigando a los sindicalistas, o apoyaron iniciativas privadas para lucrarse en países subdesarrollados... Cfr. RODRÍGUEZ GIL, A., “El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial”, en NIETO, L. (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona, Icaria, 2002, pp. 11-24.

²⁵² Varias ONG representativas de este modo de percibir la gestión como Médicos sin Fronteras han participado en campañas con Pepsi-Cola. Otras, vinculadas a partidos políticos, han entrado

Desde un punto de vista crítico, hay que subrayar que la lógica de la eficiencia empresarial contradice en no pocas ocasiones la lógica de la solidaridad. El hecho de que las ONGD vinculen su actuación con las empresas hace que éstas obtengan un plus de legitimidad que parece no corresponderles como quiera que muchas veces dichas empresas son la causa de muchos de los problemas que se pretenden solucionar. Con este patrocinio que asume la lógica empresarial (fondos éticos...) parece mandarse un mensaje implícito desde la legitimidad del sistema que, por otra parte, es muchas veces causante de la pobreza o la injusticia.²⁵³

Muchas veces puede llegar a pensarse que el fenómeno de las ONG y del voluntariado es un supermercado de la solidaridad (lava la conciencia a cambio de un donativo) o el resultado de un marketing publicitario empresarial que una auténtica acción solidaria. Estos programas de marketing publicitario empresarial parecen conducir a los programas de solidaridad hacia un modelo de "caridad-business" o "industria de la caridad".²⁵⁴ Las ONG no deberían convertirse en cómplices de la promoción de un modelo consumista y deberían asegurarse del grado de compromiso de las empresas con las que colaboran.²⁵⁵

Por otra parte, hay que destacar que esta vinculación o partenariado entre las grandes corporaciones y las ONG obedece, en buena medida, a la crisis del Estado de bienestar. En este contexto de crisis, las ONG asumen funciones que son tarea del Estado como reconoce expresamente la Exposición de motivos de la Ley estatal del

en el "Fondo Fortuna 0,07", y otras como Intermón-Oxam aparecen habitualmente ligadas a las transnacionales como Telefónica. Cfr. INCLÁN, P., *La solidaridad no era esto*, Madrid, ed. La Tapadera, 2002. (RODRÍGUEZ GIL, A., *op. cit.*, p. 19).

²⁵³ Podemos, en esta dirección, encontrar un ejemplo de retroalimentación ideológica: "Si Telefónica colabora activamente con las ONGD y las ONGD son el paradigma de la solidaridad, esa empresa es solidaria, luego no es insolidaridad sino racionalidad o modernización (...) despedir a miles de trabajadores..." (RODRÍGUEZ GIL, A., *op. cit.*, p. 24).

²⁵⁴ GARCÍA INDA, A., "La generalización del voluntariado, o la nueva militancia", en MARTÍNEZ DE PISÓN, J., y GARCÍA INDA, A., (Coordinadores), *El voluntariado: regulación jurídica e institucionalización social*, Egido Editorial, Zaragoza, 1999, p. 127. También, ROMERO BAEZA, M., "Partenariados tóxicos: La función de la RSC en la subordinación de las ONG al sector privado", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J. y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad Social Corporativa*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 209-229.

²⁵⁵ La utilización del "sello Acción Solidaria" creado por la Fundación Empresa y Sociedad, que exige el cumplimiento del código de imagen para no confundir compromiso con consumo, es un ejemplo a seguir. Estas necesarias cautelas tienen en cuenta lo establecidos en el artículo 27 del Código de Conducta Publicitaria, según el cual los principios de veracidad, buena fe y el alcance de la participación de la empresa anunciante en el proyecto altruista deben ser suficientemente respetados y expresados. Cfr. BALLESTEROS GARCÍA, C., "Supermercados de la solidaridad", en NIETO, I. (coord.), *op. cit.*, p. 103.

voluntariado.²⁵⁶ Se reconoce, en efecto, el dinamismo de la sociedad civil en la satisfacción de los intereses generales, “asumiendo que la satisfacción de los mismos ha dejado de ser considerada como una responsabilidad exclusiva del Estado para convertirse en una tarea compartida entre Estado y sociedad”. El Estado necesita la responsabilidad de sus ciudadanos y “estos reclaman un papel cada vez más activo” que se traducirá en “la exigencia de mayor participación en el diseño y ejecución de las políticas públicas sociales”. En las exposiciones de motivos de estas regulaciones es perceptible el nuevo discurso de la solidaridad que se asocia a actuaciones voluntarias, parciales y personales, produciéndose el paso de una solidaridad institucional a una solidaridad fragmentada, basada en motivaciones humanitarias. Se dibuja un voluntariado alternativo y sustitutivo del Estado y de sus políticas sociales, una vez asumida la crisis del estado del bienestar. El voluntariado se muestra, así, como una dinámica privatizadora desde la recuperación de la sociedad civil. De este modo, el tercer sector adquiere un plus de legitimidad que incrementa la confianza de los ciudadanos como quiera que el Estado traslada su propia responsabilidad a estas organizaciones a modo de "franquicia" o entidades de subcontratación de servicios del Estado.²⁵⁷

Como muestra del compromiso con la transparencia ética y la veracidad de las actuaciones de las organizaciones del tercer sector puede citarse el artículo 5 del Código de Conducta, aprobado en 1997 por la Asamblea General Ordinaria de ONGD de España. Algunas de las prescripciones de este código de conducta de las ONGD son: promover la toma de conciencia sobre los problemas del desarrollo; fomentar el debate público necesario para impulsar políticas correctas de cooperación; propiciar el conocimiento objetivo de las realidades de los países del Sur; situar como protagonistas de la comunicación a las personas, las situaciones y los pueblos del Sur y no a las ONGD; mostrar absoluto respeto por la dignidad de las personas y de los pueblos; destacar siempre los valores radicales de las ONGD como justicia, la solidaridad y la responsabilidad y la equidad de género.²⁵⁸

²⁵⁶ Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado (BOE 17-01-1996) y en la Ley 7/2001, de 12 de julio, del Voluntariado, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

²⁵⁷ Cfr. SERRANO OÑATE, M., “Las ONG en la encrucijada: del Estado de bienestar a la franquicia del Estado”, en REVILLA, M., (ed.), *Las ONG y la política, Itsmo, Madrid, 2002*, pp. 66-94, en especial p. 92.

²⁵⁸ Este Código de conducta puede verse en ETXEBERRIA, X., *Ética de la acción humanitaria*, op. cit. pp. 99-100.

Estas prescripciones constituyen un marco de referencia deseable para la praxis de la RSC en su partenariado con las organizaciones del tercer sector.²⁵⁹ Serán, al mismo tiempo, el mejor antídoto contra la lógica mercantil en la que muchas veces incurren estas organizaciones.

²⁵⁹ Para un estudio sobre el lugar que ocupan las ONG en los desarrollos de la RSE en España: LOZANO, J.M., ALBAREDA, L y ARENAS, D., *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*, ESADE, Granica, Barcelona, 2007. pp. 101-139.

CAPÍTULO III.- *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL,
GOBERNANZA Y DERECHO FLEXIBLE.*

1.- *El nuevo paradigma de la gobernanza.*

La complejidad de las organizaciones y las sociedades del capitalismo avanzado plantean dificultades de gobernabilidad que requieren ser afrontadas desde nuevas categorías conceptuales que aporten eficiencia y legitimidad al desarrollo de la economía de mercado con un adecuado equilibrio entre el Estado y la sociedad civil. La idea de "gobernanza" es uno de esos conceptos que han hecho su aparición en el contexto de la postmodernidad y que reflejan el espíritu del nuevo tiempo hacia el que nos conduce el discurrir del siglo XXI.²⁶⁰ A partir de la década de los 90 han surgido nuevas fórmulas de regulación que han quedado asociadas al paradigma de la gobernanza que consiste en la "experimentación de formas de gobernar distintas al gobierno, con nuevos actores, y nuevos criterios de legitimación de la acción política y del derecho".²⁶¹

El concepto de gobernanza marca distancias del criterio tradicional de jerarquía, centralidad o unilateralidad y adopta como referencia las ideas de diversidad y pluralidad que caracterizan mejor al escenario de complejidad de la sociedad actual en la cual los actores económicos y empresariales han de hacer frente a sus necesidades organizativas y de gestión. Como dice Bauman, no se abandonan, sin embargo, definitivamente las viejas o tradicionales categorías (jerarquía, centralidad, unilateralidad, soberanía, legitimidad, Estado, individualidad, trabajo como vínculo social, idea de comunidad ...), sino que siguen viviendo, aunque con una vida parecida a la de los zombis porque en parte están vivas y en parte moribundas, a la espera de si hay

²⁶⁰ Lo que caracteriza a nuestro tiempo es la pérdida de consistencia de la modernidad sólida (modernidad ilustrada o primera modernidad). Como dice Bauman, la naturaleza de la fase actual de la modernidad viene caracterizada por las metamorfosis de lo "líquido", porque lo sólido se está diluyendo a pasos agigantados y pierde a gran velocidad su consistencia. Cfr. VATTIMO, G. y ROVATTI (Eds.), *El pensamiento débil*, Madrid, Cátedra, 1988, pp. 18-42); LYOTARD, F., *La condición posmoderna*, Madrid, Cátedra, 1987; BAUMAN, Z., *La sociedad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004; *La modernidad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006; *Vida líquida*, Barcelona, Paidós, 2006; BERNAN, M., *Todo Lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*, Madrid, Siglo XXI, 1982.

²⁶¹ MERCADO PACHECO, P., "Experimentalismo democrático, nuevas formas de regulación y legitimidad del Derecho", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 46, 2012, p. 38. Nos remitimos al abundante y preciso aparato crítico de ese trabajo que deja ver la abultada producción bibliográfica que hay disponible sobre esta temática.

que disponer para ellas "un funeral y una sepultura decentes"²⁶², cuando todavía no hay disponibles nuevas categorías conceptuales que las hayan sustituido del todo a las anteriores. La gobernanza es una de esas categorías nuevas disponibles como modelo capaz de explicar mejor y ofrecer nuevas soluciones en el nuevo escenario de complejidad de nuestras sociedades postmodernas y globalizadas.

El modelo del Estado "vertical"²⁶³ se encuentra desbordado e incapacitado para la toma de decisiones en las actuales democracias representativas. Frente a esta situación de parálisis funcional, la idea de gobernanza apuesta por difuminar las fronteras entre lo público y lo privado y por potenciar los mecanismos que "no necesitan de la autoridad del Estado"²⁶⁴ para funcionar y crear estructuras de interacción múltiple. La noción de estructura reticular, explica y describe mejor la necesaria negociación multilateral constante que fluye no ya en una dirección de verticalidad, sino de horizontalidad entre los diferentes agentes y actores de las organizaciones que viven en un escenario multilateral y complejo. Este nuevo esquema de gestión, susceptible de proyectarse en el ámbito de las empresas, se basa en la idea de deliberación, intercambio, corresponsabilidad, consenso, coordinación o policentrismo mucho más que "en los principios tradicionales de la delegación, la jerarquía y la especialización".²⁶⁵

Este concepto se ha incorporado como un tópico recurrente que parece arrojar luz en la complejidad que caracteriza al fenómeno de la globalización y a los cambios que, debido a este fenómeno, se han generado en la estructura del sistema jurídico tradicional del estado de derecho "estatal" o "nacional".²⁶⁶ La gobernanza está relacionada con la pérdida de la centralidad del Estado y con la "diseminación de los poderes normativos y regulatorios" que caracterizan al fenómeno complejo de la globalización. Como subraya, también, Mercado Pacheco, la "negociación multiforme e incesante (*botton-up*)" cobra más impulso que el modelo vertical o procedente "de arriba" (*top-down*)²⁶⁷ y se introduce un nuevo enfoque consensual y descentralizado en el que adquiere gran protagonismo los actores no estatales.

²⁶² BAUMAN, Z., *La modernidad líquida*, *op. cit.*, p. 14.

²⁶³ MERCADO PACHECO, P., "Desarrollo sostenible y gobernanza: retóricas del derecho global y de la justicia ambiental", en PÉREZ ALONSO, E., ARANA GARCÍA, E., MERCADO PACHECO, P., SERRANO MORENO, J.L., *Derecho, globalización, riesgo y medio ambiente*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2012, p. 105.

²⁶⁴ MERCADO PACHECO, P., *Ibid.*, p. 105.

²⁶⁵ MERCADO PACHECO, P., "Desarrollo sostenible y gobernanza...", *op. cit.*, p. 105.

²⁶⁶ Sobre la idea de la "gobernanza global", véase: HELD, D., *Cosmopolitismo. Ideales y realidades*, Alianza Editorial, Madrid, 2012, pp. 175.

²⁶⁷ *Ibid.* pp. 38-39.

Tras el paradigma de la gobernanza, aparecen gran número de instrumentos normativos y de técnicas de regulación jurídica que unas veces rivalizan, otras contradicen y también complementan las formas de regulación tradicional. La gobernanza se presenta, en definitiva, como "un enfoque más apropiado para asegurar en términos de eficacia la gobernabilidad de las sociedades complejas".²⁶⁸ La noción de gobernanza cobra su mayor "encanto persuasivo" por sugerir unas prácticas democráticas de mayor atractivo: "menos jerarquía, más participación horizontal, cooperación de múltiples actores en la toma de decisiones, obligación de rendir cuentas, formas de coordinación descentralizada..."²⁶⁹ De este modo, el paradigma básico de la gobernanza se compone de eficacia, democracia, desregulación y participación.

Esta nueva categoría de la gobernanza es un método de gestión en el que participa una gran cantidad de actores públicos y privados con el fin de hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones y el desarrollo del progreso humano y de las estructuras democráticas. En el ámbito económico, la gobernanza significa, según Innerarity, "la regulación de los mercados o la organización interna de la empresa"²⁷⁰ y en el contexto de la globalización alude a un "cambio profundo de la acción social y en las formas de gobierno de las sociedades contemporáneas". La gobernanza incluye, además de la acción de los poderes estatales, "el conjunto de redes de actores y ámbitos sociales de autogobierno existentes en el marco nacional y en el supranacional y la interacción entre ellos".²⁷¹

La gobernanza -que es una respuesta a los problemas que plantea la globalización- va más allá de la acción coercitiva del gobierno o de las instituciones establecidas territorialmente. Sus mecanismos o nueva forma de gobernar se caracterizan porque incrementan la flexibilidad, mejoran la participación y fomentan la deliberación en un contexto normativo que se presenta en múltiples niveles.²⁷² Como

²⁶⁸ Ibid., p. 41.

²⁶⁹ Ibid.

²⁷⁰ INNERARITY, D., "¿Qué es eso de la gobernanza?", en: <http://governance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf>, p. 6.

²⁷¹ BAR CENDÓN, A., "El Libro blanco "La gobernanza Europea" y la reforma de la Unión, en *La Gobernanza Europea. Un libro Blanco*, Instituto Nacional de Administración Pública, Documento INAP, Madrid, 2002, p. 12. Cfr. APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B. (Directores), *La responsabilidad social de las empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, p. 33.

²⁷² Cfr. TRUBEK, D., & TRUBEK, L., "New Governance & Legal Regulation: Complementarity, Rivalry and Transformation", *Columbia Journal of European Law*, vol. 1, 2006-2007, pp. 539 y ss.

dice Innerarity, la gobernanza apunta hacia una transformación de la política y hacia la necesidad de ofrecer alternativas a la tendencia desestatalizadora o a la idea del Estado mínimo del pensamiento neoliberal.²⁷³

Como dice Castells, la gobernanza es el estilo de gobernar propio de la sociedad del conocimiento y es, por eso, un sistema de participación y colaboración de distintos actores en el marco de redes plurales de las comunidades organizadas y complejas.²⁷⁴ En este escenario emerge la gobernanza como forma o estilo específico del gobierno de estas sociedades complejas y pluralistas.²⁷⁵

La "gobernanza" es un neologismo que, aun siendo malsonante, "se va asentando paulatinamente en el discurso académico y político".²⁷⁶ Desde los años 80 este término apunta hacia algo que es de mayor amplitud que la habitual actividad de gobernar porque se pretende aminorar las nociones de coactividad que caracterizan a los aparatos gubernativos del Estado. Siguiendo a Hirst,²⁷⁷ pueden mostrarse cinco versiones de la noción de gobernanza: (1) "Buena gobernanza" como componente necesario de la modernización económica efectiva y como creación de un marco político efectivo que facilite la acción económica privada (se trata del modelo que propugna el Banco Mundial). (2) Gobernanza como ámbito de los regímenes e instituciones internacionales, en los que es ya evidente que demasiados problemas escapan a la acción de los gobiernos estatales y se demanda un tipo de regulación sin gobierno con presencia de prácticas privadas. (3) "Gobernanza corporativa", que trata de incrementar la responsabilidad y la transparencia de las grandes corporaciones y firmas. (4) Gobernanza como gestión o administración pública que se refiere a los nuevos modos de abordar la prestación de servicios por parte de los entes administrativos. (5) Gobernanza como práctica de coordinación de redes sociales. Como subraya

²⁷³ <http://globernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf>, p. 7.

²⁷⁴ Cfr., CASTELLS, M., *La era de la información*, Alianza Editorial, Madrid, 1997-1998.

²⁷⁵ PRATS, J., "Reinventar la burocracia y construir la nueva gerencia pública" (Puede verse en: <http://www.iigov.org/pnud/bibliote/documentos/docu0063.htm>). También, PRATS, J., *De la Burocracia al Management, del Management a la Gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones públicas de nuestro tiempo*, INAP, Madrid, 2005.

²⁷⁶ LAPORTA, F.J., "Gobernanza y soft law: nuevos perfiles jurídicos de la sociedad internacional", en RUIZ MIGUEL, A. (Ed.), *Entre Estado y cosmópolis. Derecho y justicia en mundo global*, Trotta, Madrid, 2014, pp. 44-45.

²⁷⁷ HIRST, P., "Democracy and Governance", en PIERRE, J., *Debating Governance. Authority, Steering and Democracy*, Oxford University Press, Oxford, 2000, pp. 14 y ss. *Apud*, LAPORTA, *op. cit.*, p. 45. Seguimos casi literalmente el texto de Laporta por considerar que se trata de rasgos muy esclarecedores.

Laporta,²⁷⁸ Rhodes²⁷⁹ y otros autores aportan unos caracteres similares de la gobernanza: como Estado mínimo, como gobernanza corporativa, como nueva administración pública, como sistema sociocibernético y como redes que se autorregulan.

La sociedad de la gobernanza surgió como consecuencia de la dificultad de gobernabilidad de los sistemas democráticos y de los contextos culturales de las sociedades abiertas y complejas. Se hacía necesario que se produjeran condiciones de mayor transparencia, responsabilidad, información y una mejor administración para acceder a los beneficios del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional. La gobernanza consistía en sus inicios, por tanto, en la disposición de los gobiernos y de los agentes públicos hacia una optimización de los mecanismos del mercado, dejando el camino expedito a una actividad de abstención reguladora frente a la constante pretensión del intervencionista estatal. Este último rasgo se une a la tendencia hacia la privatización del sector público, al incremento de la eficiencia y a la descentralización. No hay, por tanto, un centro, sino múltiples nodos reticulares en una sociedad en red,²⁸⁰ por lo que se hace perceptible la emergencia de múltiples actores vinculados a los variados núcleos de poder, ya no concebibles en términos de control externo por parte del gobierno. En este sentido, la gobernanza se perfila con los rasgos de coordinación, equilibrio, integración, negociación, cooperación, estímulo...

El nuevo orden internacional no descansa ya en la estructura de los Estados soberanos o del estado-Nación, sino que aparece un orden nuevo y de diferente intensidad que es el que se acomoda al concepto de gobernanza. En ese nuevo orden no westfaliano, la gobernanza es un fenómeno más amplio que el gobierno e incluye mecanismos no gubernamentales que satisfacen las necesidades de organización sin una estructura de autoridad con amenaza de sanción que era el modelo que caracterizaba al Estado-Nación westfaliano.²⁸¹ La gobernanza se despliega en este nuevo orden

²⁷⁸ LAPORTA, F.J., *op. cit.*, p. 46.

²⁷⁹ RHODES, R.A.W., "Understanding Governance: ten years on", *Organization Studies*, 2007, 28/8.

²⁸⁰ Castells ha destacado estos aspectos en varias de sus obras: CASTELLS, M. (ed.) *La sociedad red: Una visión global*, Alianza, Madrid, 2006; CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Alianza, Madrid, 2009.

²⁸¹ Cfr. VILLACAÑAS DE CASTRO, L. S., "Nacimiento y despliegue del Estado a partir del modelo de Westfalia", *Res Publica*, nº 19, 2008, pp. 313 - 324; HABERMAS, J., *La costelación posnacional*, Paidós, Barcelona, 2000; ZACHER, M.W., "The decaying pillars of the Westphalian temple: implication for international order and governance, en ROSENAU, J. y

internacional postwestfaliano y se presenta como una nueva forma de control al margen de mandatos o jerarquía y con la conformidad de los controlados que son organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que actúan como actores en una relación de interdependencia en el ámbito internacional.²⁸² Sin embargo, no hay un principio organizador sobre el que descansa a gobernanza, sino la convergencia de innumerables mecanismos, estructuras y procesos cambiantes de organización y de control. Concretamente, en el ámbito europeo pueden señalarse algunas características, en este sentido, de la nueva gobernanza, como destacan algunos autores²⁸³: participación y poder compartido, integración multicultural, coordinación de acciones y actores en muchos niveles de gobierno, descentralización, deliberación, flexibilidad, revisabilidad, guías flexibles proporcionadas por el *soft law*, experimentalismo...

La gobernanza es una de esas herramientas que se acomoda a estos tiempos de complejidad que exigen estándares de participación, flexibilidad y estrategias democráticas no exentas de factores de moralidad y de referencias a parámetros de eticidad social acordes con las concepciones del deber que se corresponden con estos nuevos tiempos de postmodernidad.²⁸⁴ La gobernanza democrática es definida en el *Libro Blanco de la Comisión Europea*²⁸⁵ como un conjunto de normas, procedimientos y prácticas relativos al modo en que se ejerce el poder en la Unión Europea para reforzar la democracia y la legitimidad de sus instituciones. Los principios de la buena gobernanza son la participación de todos los actores sociales, la transparencia (responsabilidad de las instituciones y órganos administrativos), la elaboración de políticas en un clima de responsabilidad de los actores y el diálogo como instrumento de gestión. El *Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea* refleja el debate sobre la gobernanza, es decir, la necesidad de modificar la forma en que se ejerce el gobierno de

CZEMPIEL, E.O. *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992.

²⁸² Cfr., ROSENAU, J., "Governance in the Twenty-First Century", en WILKINSON, R., *The Global Governance Reader*, Routledge, Londres/Nueva York, 2005.

²⁸³ SCOTT, J., y TRUBEK, D.M., "Mind the Gap: Law and New Approaches to Governance in the European Union", *European Law Journal*, 2002, vol. 8, pp. 1-18. LAPORTA, F.J., *op. cit.*, pp. 55-56. MERCADO PACHECO, P., "Experimentalismo democrático, nuevas formas de regulación y legitimación del Derecho", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 46, 2012, pp. 37-68.

²⁸⁴ LIPOVETSKY, G., *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, *op. cit.*, caps. 5 y 7.

²⁸⁵ Comisión de las Comunidades Europeas, *La gobernanza europea: Un libro blanco* (Bruselas 25.7.2001, COM (2001) 428 final, p. 8. Cfr, MERCADO PACHECO, P., "Experimentalismo democrático...", *op. cit.*, pp. 49-53.

las instituciones, propiciando un mayor sentimiento de pertenencia a la UE como órgano supranacional y hacer un mejor uso de los poderes. Este *Libro Blanco* establece siete principios de la buena gobernanza democrática: apertura, participación, responsabilidad, eficacia, coherencia, proporcionalidad y subsidiariedad.

Estos principios son extensibles a todos los niveles del gobierno: regional, europeo, nacional y mundial. La expresión "multi-level governance" hace referencia a la creciente interdependencia entre gobiernos y actores no gubernamentales en los diferentes niveles (territorial, local, regional, estatal) y con respecto a las organizaciones transnacionales (Organización Mundial del Comercio, Fondo Monetario Internacional o Banco Mundial).²⁸⁶

Los Estados nacionales pierden muchas veces el control de los mecanismos y procesos de gobernanza porque la empresa transnacional se mueve en un espacio difuso y se torna inaprehensible por el predominio del mercado como paradigma jurídico global. Este fenómeno pone en evidencia el déficit de legitimidad democrática de las empresas transnacionales.

En suma, en la gobernanza toman parte una gran cantidad de actores, tanto públicos (instituciones) como privados que interactúan en una pluralidad de niveles (local, regional, estatal, supraestatal). Nos importa destacar que entre esos actores se encuentran las corporaciones empresariales, las organizaciones no gubernamentales y los actores de la sociedad civil. Además, entre esos múltiples actores se destaca la ausencia de jerarquías en sentido estricto y la presencia de la interdependencia en forma de nódulos reticulares que dependen respectivamente unos de otros. Unido a ello está el hecho de que no existe una preponderancia del Gobierno del Estado nacional.

2. *Responsabilidad Social Empresarial y Gobernanza. El vínculo con los códigos de conducta.*

Esta idea de la gobernanza, que es muy esclarecedora de la nueva realidad social y jurídico-política, incide, también, en la RSE. Parece, por tanto, pertinente examinar la incardinación de aquella categoría emergente en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

²⁸⁶ Cfr. BACHE, I. y FLINDERS, M., *Themes and Issues in Multi-level Governance*", en *Multi-level Governance*, Oxford University Press, Oxford, 2004.

Existe, en efecto, una vinculación entre RSE y "gobernanza" porque ésta se aleja de la regulación jerárquica estatal y se dirige hacia relaciones más complejas en las que entran actores estatales y no estatales. La RSE hace que la empresa integre dentro de sus intereses otros no propiamente productivos, pero relacionados con problemas laborales, medioambientales y con otros actores sociales (inversores, clientes, trabajadores, proveedores, accionistas...). De ahí que tanto "gobernanza" como RSE apunten hacia el papel público que desempeñan las empresas privadas. Esta dimensión enriquecida de la RSE, como algo más allá de una forma de gestión empresarial, coloca a ciertas empresas -como subraya Aparicio Tovar- "en una posición relacional con grupos sociales y con los propios gobiernos".²⁸⁷ La voluntariedad que caracteriza a la RSE no queda, por tanto, solo al arbitrio de los gestores, sino que la empresa se ve compelida por lo que la sociedad espera de ella.

En cuanto a las acciones de gobernanza, hay que subrayar la idea (por su relevancia en los códigos de conducta de las corporaciones empresariales como parte de la RSC) de "autoorganización en redes que generan pautas de comportamiento a partir de sí mismas".²⁸⁸ Con la gobernanza se insiste en la idea de coordinación, pilotaje y orientación más que de medidas imperativas o coercitivas, aspectos estos que también se enmarcan en la mentalidad de la RSC. Se trata de una actividad "que consiste más bien en encauzar y coordinar diferentes fuerzas que surgen de los diversos actores, sin que pueda afirmarse que el Gobierno del Estado tiene una fuerza superior que le permita imponer sus políticas".²⁸⁹ La gobernanza, como también ocurre en la RSE, se remite a pautas y regulaciones asentadas en la flexibilidad y permisividad con la pretensión de generar metas compartidas en forma de reglas o normas con una dimensión finalista que establecen estados de cosas deseables y deja a los diversos actores que tomen decisiones sobre cuestiones políticas y normativas para alcanzar los objetivos propuestos.

Estas redes de gobernanza asumen el protagonismo más allá de la idea de un Estado regulador y centralizado que se ve compelido a desplazar su efectividad hacia los mecanismos que facilitan y catalizan la toma de decisiones en diferentes ámbitos

²⁸⁷ APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, p. 32.

²⁸⁸ LAPORTA, F.J., *op. cit.*, 59.

²⁸⁹ *Ibid.*

como el de la gestión empresarial en sus diferentes actuaciones, en las organizaciones de la sociedad civil o en el tercer sector. Las grandes corporaciones internacionales tienen, de este modo, disponible amplios márgenes de actuación y nuevos roles en la gestión de la producción de bienes y servicios en los diferentes ámbitos. Las actuaciones de las grandes empresas transnacionales en el *Global Compact*, auspiciadas por Naciones Unidas en enero de 1999 en el Foro de Davos, en relación con los "Objetivos del Milenio", son un ejemplo representativo de estas redes de gobernanza. El aspecto fundamental es la conexión o colaboración mutua entre las empresas multinacionales y las organizaciones no gubernamentales, en calidad de sujetos de la solidaridad. El Pacto Global es una propuesta hecha a las empresas transnacionales que propugna la transparencia y buenas prácticas para que el sector privado colabore para asegurar el beneficio general de todos los pueblos. Como subraya Adela Cortina en relación con este Pacto Mundial, el discurso de la responsabilidad social corporativa ha tenido un éxito sin precedentes en el ámbito empresarial, tanto en el nivel internacional como en el local: prosperan el microcrédito y la banca ética, aumentan el comercio justo y el consumo responsable, menudean las propuestas de economía solidaria...²⁹⁰

El paradigma de la gobernanza suministra una gran fuerza de persuasión a la gestión empresarial porque asegura mecanismos más eficientes de gobernabilidad en las sociedades complejas y globalizadas. Este paradigma proporciona una mayor apertura hacia mecanismos democráticos de participación, deliberación, coordinación y relaciones de horizontalidad más congruentes con las nuevas relaciones sociales y económicas que la "centralidad", "verticalidad" o "jerarquía". El nuevo modelo -como destaca Mercado siguiendo a Boaventura Santos- propugna la participación de los *stakeholders*, la autorregulación, las políticas compensatorias, la coordinación, el partenariado y la cohesión frente a las políticas redistributivas del Estado de bienestar.²⁹¹

Estas pautas que introduce la idea de gobernanza se alejan progresivamente de su carácter normativo, se limitan a establecer premisas y procedimientos para tomar decisiones, mediante la negociación y el entendimiento frente a la pretensión de ofrecer

²⁹⁰ CORTINA, A., *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*, Ediciones Novel, Oviedo, 2009, p. 38.

Véase: www.un.org/spanish/conferences/wssd/15nov2001.html

www.revistadelsur.org.uy/revista.125-126/Tapa7.html

²⁹¹ SANTOS, Boaventura de Sousa, "Governance: Between Myth and Reality", *RCCS Annual Review*, 2009 (<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/annual-review/media/2009>). Cfr. MERCADO PACHECO, P., "Desarrollo sostenible y gobernanza,...", *op. cit.*, p. 107.

una regulación directa. La tradicional racionalidad formal es sustituida por una nueva racionalidad de carácter procedimental que tiene como objetivo la regulación indirecta, mediante la coordinación de la autorregulación y el reconocimiento de la autonomía decisoria de la diversidad de los intereses sociales.²⁹²

Los ingredientes de este derecho blando (*soft law*)²⁹³ aluden a una creación del derecho "en horizontal, participativa, consensuada y deliberativa" frente al derecho "creado verticalmente" y jerárquicamente a través del monopolio de la autoridad pública" (*hard law*). Frente a un derecho compuesto por "reglas claras y precisas" con sanciones y penas impuestas por el Estado (por el órgano administrativo o por el juez) el nuevo paradigma de la gobernanza propugna estándares normativos abiertos con un modelo de aplicación del derecho basado en incentivos y en códigos voluntarios.²⁹⁴ Este paradigma ofrece instrumentos y técnicas de regulación que unas veces contradicen las formas tradicionales de regulación, otras las complementan y otras proponen "fórmulas híbridas" que suponen una transformación de las regulaciones jurídicas tradicionales.²⁹⁵

Un ejemplo significativo de estas fórmulas híbridas es el mecanismo de la autorregulación por el que las empresas someten su actividad a normas de contenido ético, dejando en manos de los poderes públicos el control, supervisión o coordinación de este procedimiento o de otros tales como el establecimiento de criterios técnicos o la cesión de control de la aplicación de normas de autorregulación a entidades auditoras o evaluadoras. De este modo, las propias empresas o los expertos cumplen objetivos que corresponden al ámbito de influencia de los poderes públicos, asumiendo el Estado las tareas sancionadoras o de control. El Estado ve limitada su intervención directa y asume las tareas de supervisión de estos mecanismos de autorregulación.²⁹⁶

La dinámica del mundo empresarial es muy sensible al fenómeno de la globalización y a los procesos jurídico-políticos que se articulan en el nuevo contexto de la postmodernidad. Los mecanismos de institucionalización o los instrumentos que se hacen disponibles para la sostenibilidad de los sistemas productivos en un contexto

²⁹² FARIA, J.E., *El derecho en al economía globalizada*, Madrid, Trotta, 2001. Cfr. MERCADO PACHECO, P. *op. cit.*, p. 108.

²⁹³ En el siguiente apartado examinaremos esta noción de *Soft law* y *hard law* con más detenimiento.

²⁹⁴ Cfr. MERCADO PACHECO, P., "Desarrollo sostenible y gobernanza,..."*ibid.*

²⁹⁵ Cfr. TRUBEK, D.y TRUBECK, L., "New Governance & Legal Regulation: Complementary, Rivalry, and Transformation", 2007 (<http://ssrn.com>); WALKER, N. y DE BURCA, G., "Reconceiving Law and New Governance", 2007 ([htt://hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)).

²⁹⁶ ESTEVE PARDO, J., *Autorregulación. Génesis y efectos*, Aranzadi, Madrid, 2002. Cfr. MECADO PACHECO, P., "Desarrollo sostenible y gobernanza,..." *op. cit.*, p. 108.

competitivo son muy tenidos en cuenta por el *management* empresarial como herramientas disponibles para subsistir y adaptarse a los imperativos de la interacción múltiple y diversificada. La gobernanza se inspira, como destacan Elster²⁹⁷ y C.S. Nino²⁹⁸, en un concepto comunicativo y deliberativo de democracia en el que todos los actores interaccionan para la toma de decisiones colectivas y para la solución de los conflictos de acuerdo con pautas y procedimientos institucionalizados en cuyo marco se formulan expectativas y formas de gestión. Ya no resulta suficiente la acción gubernamental, sino que el componente productivo-competitivo de los mercados ha de ser complementado con la lógica de la cooperación.

La gobernanza sigue esta nueva lógica en tanto que es un instrumento pluridimensional que articula estrategias adaptadas al nuevo contexto de la globalización en el que se encuentra el mundo empresarial. Como dice Monereo, el neologismo "gobernanza" destaca la capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, organismos financieros internacionales ...) "han adquirido en el procedimiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumental de las políticas públicas y los servicios públicos, así como dan cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociedades en al implementación de las políticas y de las prestaciones de servicios". El enfoque de la nueva Gobernanza ha venido a significar el proceso que la sociedad contemporánea sigue "para definir sus valores y objetivos de convivencia y coordinarse para hacerlos reales y efectivos, con la característica resaltada de que se incluyen y valoran las formas de autoorganización y autogobierno de la sociedad".²⁹⁹ La gobernanza es un concepto descentralizado de orientación social que parte de la idea de que la tarea de dirección y control no tienen como único eje de referencia el Estado o el gobierno, y que se orienta hacia formas postburocráticas de organización para lograr un mayor grado de eficiencia y de responsabilidad de la acción pública.³⁰⁰

Como consecuencia de la implantación de estas nuevas formas de gobernanza en el contexto de la RSE proliferan códigos éticos como mecanismo de autorregulación

²⁹⁷ ELSTER, J., (Comp.), *La democracia deliberativa*, Gedisa, Barcelona, 2001.

²⁹⁸ NINO, C.S., *La constitución de la democracia deliberativa*, Gedisa, Barcelona, 1997.

²⁹⁹ MONEREO PÉREZ, J.L., *Modernidad y capitalismo. Max Weber y los dilemas de la Teoría Política y Jurídica*, El Viejo Topo, Barcelona, 2013.

³⁰⁰ Cfr., AGUILAR VILLANUEVA, L.F., *Gobernanza y gestión pública*, FCE, México, 2006, pp. 90 y 146.

que son asumidos como ingrediente indispensable del *management* empresarial que busca la subsistencia y sostenibilidad en un escenario de competitividad globalizada. La gobernanza favorece la eficacia porque suministra soluciones más eficientes a los problemas de gestión y de gobierno corporativo, al incentivar a los actores que se desenvuelven en una estructura reticular con distintos centros de poder, y, en el caso de la dinámica empresarial, participan en la gestión como es el caso de los *stakeholders*, los consumidores, expertos, entidades ciudadanas...

Dentro del paradigma de la gobernanza se encuentra, también, el fomento de las relaciones de cooperación, consenso y evitación de los conflictos. De entre estos mecanismos e instrumentos para el logro de estos objetivos están los acuerdos o convenios en el ámbito laboral empresarial que afrontan la ardua cuestión de lograr un sistema productivo sostenible y la empleabilidad. Los factores de la responsabilidad social subyacen a este ajuste siempre problemático y complejo. En estos convenios y acuerdos se refleja el compromiso de las obligaciones recíprocas, superando la unilateralidad del poder empresarial y consiguiendo, de este modo, potenciar la imagen corporativa que deriva de los planes de RSE, vinculados a los códigos éticos.

Los instrumentos a que a los que acude la RSE "se incardinan en el ámbito privado y son el resultado de la decisión autónoma, libre y voluntaria de las empresas de asumir una serie de autolimitaciones en las diferentes vertientes de la gestión ordinaria de la actividad mercantil, con la finalidad de someterla a principios y valores éticos fundamentales".³⁰¹ Esos instrumentos son, siguiendo a Correa Carrasco, los "Códigos de buenas prácticas", los "códigos éticos" y los "Códigos de conducta". Aunque estos instrumentos son el resultados de decisiones voluntarias de las empresas por las que se vinculan a normas de conducta a los que someten su gestión, adquieren otras funciones que repercuten en el grado de compromisos adquiridos en materia laboral o en la eficacia como pautas de control o como mecanismos de regulación.³⁰² Veamos, en síntesis, estos instrumentos del ámbito laboral a que acuden hoy habitualmente las empresas, sobre todo, las grandes corporaciones transnacionales:

³⁰¹ CORREA CARRASCO, M., "Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial y gobernanza de la globalización económica", en APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, p. 202.

³⁰² En este sentido, puede verse BAYLOS GRAU, A., *La dimensión europea y transnacional de la autonomía colectiva*, Bomarzo, Albacete, 2003.

(1) Los códigos de buenas prácticas, en el ámbito laboral, pretenden mejorar los aspectos de la praxis concreta de los derechos laborales reconocidos por la ley o por la negociación colectiva, orientando su ejercicio "a la consecución de principios y valores constitucionales".³⁰³ Se trata de instrumentos elaborados voluntariamente por las empresas de forma unilateral y circunscritos al ámbito interno de la empresa, si bien son suplementarios al marco legal establecido. Lo que inicialmente era una medida discrecional de que disponía la empresa para retener a los trabajadores más cualificados acabó por imponerse como una práctica empresarial generalizada. Estos códigos de buenas prácticas, voluntariamente sumidos como compromiso empresarial, constituyen una mejora y complementación del estatuto laboral de los trabajadores.

El conjunto de medidas que constituyen estos códigos de buenas prácticas vendrán facilitadas por aquellas materias en las que la empresa pueda ir más allá de la regulación convencional o legal,³⁰⁴ sobre todo en lo referente a aspectos organizativos, no previstos en la negociación colectiva. Se percibe, de este modo, el carácter complementario de este instrumento de RSE pues viene a suplir aspectos disfuncionales y problemáticos en lo relativo a los aspectos técnicos, a la dificultad para controlar el cumplimiento normativo o la aplicación práctica de estos mandatos legales.

Los aspectos concretos de estos códigos de buenas prácticas se remiten a cuestiones tales como igualdad y no discriminación, participación de los trabajadores en los beneficios empresariales, mecanismos para la gestión de crisis y reestructuración (planes de recolocación...), prevención de riesgos laborales, protocolo para la resolución de conflictos, aspectos de carácter psicosocial, fomentos del bienestar para los empleados, evitación de riesgos para la salud mental tales como el estrés o el desgaste profesional, conciliación de la vida profesional y laboral (más allá de la previsión legal o convencional)...³⁰⁵

La cuestión principal que se plantea es el alcance de la relevancia jurídica de la voluntariedad que caracteriza a estos códigos de buenas prácticas como instrumento específico de RSE, vinculados al nuevo paradigma de la gobernanza. El considerar que

³⁰³ LÓPEZ LÓPEZ, J., "Buenas prácticas y la negociación colectiva", *REDT*, 102, 2000, p. 325.

³⁰⁴ A esta secuencia de materias que pueden englobarse en estos códigos de buenas prácticas se ha referido el *Libro Verde de la Comisión Europea para fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de la Empresa*, 2001, *op. cit.*

³⁰⁵ Cfr. NIETO ROJAS, P., "Participación financiera de los trabajadores y Responsabilidad Social de las Empresas", en FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. (Cords.), *La responsabilidad Social Empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pp. 267 y ss.

la voluntariedad se remite al momento inicial y creativo y no al momento aplicativo es más plausible, al quedar vinculado el empresario a unas prácticas libremente adoptadas en virtud de su poder de dirección (Art. 38 CE). De este modo, estos códigos adquieren una dimensión contractual al incorporar las condiciones más beneficiosas al estatuto laboral de los trabajadores de la empresa, y por eso sólo pueden ser alteradas mediante una novación contractual.³⁰⁶

Sostener una posición favorable a trasladar la voluntariedad al momento aplicativo significa que el empresario tiene total disponibilidad para modificar, incumplir o cumplir los compromisos asumidos sin quedar sujetos a la exigencia legal por tratarse de prácticas suplementarias disponibles para la empresa sin exigibilidad jurídica. En esta hipótesis la dimensión ética empresarial quedaría desvirtuada y los compromisos adoptados no serían más que declaraciones formales o programáticas que harían perder toda credibilidad al discurso de la RSE.

(2) *Los códigos éticos* son otros instrumentos de RSE que expresan la dimensión funcional y organizativa de la empresa, en congruencia con el modelo de la gobernanza. Aunque todos estos códigos suelen considerarse de manera conjunta bajo el rótulo de "códigos de conducta", estos distintos instrumentos de RSE, por ser unilaterales, estar basados en la voluntariedad y por ser de aplicación conjunta a las empresas, tienen una autonomía y funcionalidad específica en cada uno de ellos. Refiriéndonos ahora a los códigos éticos, esa voluntariedad tiene como destinatarios inmediatos a los trabajadores de una empresa, lo que constituye uno de sus rasgos definitorios, en tanto que dichos destinatarios quedan vinculados a las reglas o mandatos que constituyen su contenido. La voluntariedad se predica sólo de la empresa de modo unilateral y se materializa en una serie de órdenes o instrucciones, al margen de cualquier procedimiento heterónimo formalizado, por las que una parte del contrato establece obligaciones respecto de la otra. Estos rasgos de unilateralidad y voluntariedad hacen que estos códigos éticos se parezcan a los *Reglamentos de Régimen Interior*³⁰⁷ en los que se refuerza el poder de dirección del empresario.

Sin embargo, esta preeminencia y reforzamiento del poder de dirección empresarial no puede exigirse en "norma de nuevo cuño"³⁰⁸ porque sería incompatible

³⁰⁶ Cfr. MERINO SEGOVIA, A., "Responsabilidad Social Corporativa: su dimensión laboral", *DL*, 75, 2005, pp. 51 y ss. Véase, CORREA CARRASCO, *op. cit.*, pp. 204-207.

³⁰⁷ Cfr. STSJ de 5-10-2009 (AS 2009/2889).

³⁰⁸ CORREA CARRRASCO, *op. cit.*, p. 210.

con el modelo constitucional y conllevaría una extralimitación³⁰⁹ de las facultades de dirección (art. 20 ET), como ha puesto de relieve la doctrina jurisprudencial.³¹⁰

De este modo, a las vías de tutela ordinaria de naturaleza individual (sanciones y despidos) se unen las de carácter colectivo (conflictos colectivos), así como la tutela de los derechos fundamentales "en caso de que se verificara que el código ético afectara algunas de las esferas protegidas por éstos. En definitiva, como se pone de manifiesto en la doctrina jurisprudencial, ello permitiría traer a colación los cuatro planos desde los que se proyectan limitaciones al poder de dirección: derechos fundamentales del trabajador, ley, convenio y contrato de trabajo".³¹¹

Esta operación hermenéutica, como subraya Correa Carrasco, supone un avance en el proceso de juridificación en este tipo de instrumentos de RSE, "lo que contribuye en buena medida a la progresiva eliminación del conjunto de incertidumbres que rodean a esta compleja materia".³¹²

Por otra parte, la vinculación del código ético al poder disciplinario³¹³ conlleva una nueva orientación de la buena fe contractual.³¹⁴

(3) Los códigos de conducta externos son otros instrumentos de RSE - congruentes con el nuevo paradigma de la gobernanza- que traspasan los límites de la empresa (trabajadores y destinatarios), estableciendo vínculos con terceros ajenos a la estructura organizativa³¹⁵ y que elaboran habitualmente en las corporaciones transnacionales. El objetivo que propugnan es dar más credibilidad y un plus de legitimidad moral a las actividades comerciales de la empresa multinacional y hacer

³⁰⁹ BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta y buenas prácticas en las empresas en materia laboral. El problema de su exigibilidad jurídica", en *Aspectos económicos de la jurisdicción social*, CGPJ, 66, 2004, pp. 247 y ss.

³¹⁰ STS8/2/2005, RJ 2005/2597, sobre el código de conducta para personal del Banco de España. Cfr. CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 210, en nota nº 62.

³¹¹ CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 210.

³¹² *Ibid.*, p. 211.

³¹³ Sobre el poder de dirección y sobre el poder sancionador del empresario en relación con los códigos de conducta, cfr. VALDÉS ALONSO, A., "Códigos de conducta: un instrumento para las relaciones laborales en un contexto de crisis", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dirs.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, pp. 74-81.

³¹⁴ Al respecto, STS de 7/3/2007 (RJ 2007/2390), f.j. 9.3; STS, 30/10/2006 (RJ 2006/9434).

³¹⁵ Cfr. MERINO SEGOVIA, A., "Responsabilidad Social Corporativa: su dimensión laboral", *DL*, 75, 2005, p. 71.

frente de este modo a la imagen negativa que puede derivarse de actuaciones potencialmente perjudiciales.³¹⁶

Las características de estos códigos es no sólo el asumir un conjunto de reglas de conducta vinculadas a los objetivos de RSE, sino también ampliar su proyección al conjunto de la actividad empresarial y económica implicada en el tráfico mercantil (proveedores, fabricantes, contratistas, subcontratistas, concesionarios...).³¹⁷ Los códigos de conducta hacen explícito el patrimonio moral de la empresa, mediante declaraciones, normas, directrices o guías que determinan responsabilidades e intentan integrar a las personas en el proyecto común empresarial.³¹⁸

El compromiso de adoptar reglas para todo el espacio económico empresarial es independiente de la regulación nacional aplicable a cada caso y que es siempre vinculante. Pero la ampliación del ámbito de aplicación de estos códigos incrementa la efectividad práctica de las reglas de conducta, al aportarse las herramientas adecuadas para los diferentes modos en que las empresas acometen estas tareas. En este sentido, "*La Guía para la Gestión Responsables de la Cadena de Suministro de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas*" destaca diferentes orientaciones para llevar a cabo esas actuaciones de las empresas.³¹⁹

En todo caso, los códigos de conducta son instrumentos de RSE que tienen un carácter unilateral en la medida en que son "concebidos y elaborados por las propias empresas sin el concurso de ninguna otra instancia de poder y al margen de cualquier procedimiento más o menos formalizado de elaboración de reglas".³²⁰

La forma de juridificación de estos códigos, siguiendo a Correa Carrasco, es su incorporación a los contratos mercantiles que la empresa suscribe con terceros. De este

³¹⁶ Son ejemplos representativos: "Código de Conducta Externo del Grupo Cortefiel"; Código de Conducta para proveedores del NH Hoteles; Código de Conducta SKF para proveedores y contratistas"; "Código de Conducta ética y empresarial para proveedores de Oracle"; "Código de Conducta del Grupo Iberdrola"; Código de Conducta del Grupo Gas natura"; "Código de Conducta de FREMAF"... Un listado extenso puede verse en GALA DURÁN, C. "La subcontratación socialmente responsable en el ámbito privado: ¿un nuevo reto para la legislación laboral?", *TL*, 105, 2010, pp. 13 y ss. Véase, CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 213, notas 78 y 79.

³¹⁷ BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta acuerdos-marco de empresas globales: apuntes sobre su exigibilidad jurídica", *LH*, 12, 2005, pp. 103 y ss.

³¹⁸ DE LA FUENTE, M., "Los códigos de conducta. Una forma atípica de regular las relaciones laborales", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J. y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad Social Corporativa*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 119-145. También, CORTINA, A., *Ética de la empresa. Claves para una cultura empresarial*, Trota, Madrid, 1994.

³¹⁹ Puede verse en: www.pactomundial.org

³²⁰ CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 214.

modo, los compromisos voluntariamente adquiridos y asumidos por la empresa se convierten en obligatorios para las otras empresas con las que mantienen relación comercial.³²¹

Con respecto al contenido, estos códigos introducen como estándares básicos el tipo de protección de los diferentes ámbitos internacionales, especialmente la *Declaración de la O.I.T.* de 1998: respeto a los derechos humanos, proscripción del trabajo infantil, eliminación de cualquier forma de esclavitud, prohibición de discriminación, seguridad e higiene en el trabajo, derechos colectivos de los trabajadores... A este núcleo básico estos códigos pueden incorporar exigencias adicionales, elevando el nivel de protección en cada caso, favoreciendo cualitativamente las condiciones laborales de los trabajadores en función de los objetivos de RSE asumidos por la empresa, y que puede exigir su cumplimiento a contratistas y subcontratistas, así como el compromiso de cumplir la normativa vigente legal nacional o internacional. Por ello, será preciso acudir a mecanismos de evaluación y de control interno³²² para fiscalizar los compromisos adquiridos. La consecuencia prevista más generalizada en caso de incumplimiento es la ruptura de la relación mercantil o acudir a la intervención de interlocutores sociales en la aplicación de los códigos.

Esta actividad reguladora o autorregulación regulada se somete a criterios técnicos para la elaboración de normas creadas por las propias empresas.³²³ En igual medida, las corporaciones empresariales ceden a sujetos privados, es decir, a empresas auditoras y evaluadoras, el control de la aplicación de esas normas. De este modo, los expertos y las propias empresas "se convierten en agentes sociales que cumplen y desarrollan objetivos generales de la sociedad interiorizándolos como propios sin influencia del Estado. El control estatal se sitúa en una posición subsidiaria y de reserva con el instrumental clásico de la regulación imperativa, preventiva o sancionadora del derecho público. El Estado limita su intervención directa y solo supervisa los

³²¹ Ibid., pp. 214-215.

³²² El Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos de Inditex es un ejemplo representativo (http://www.inditex.es/es/responsabilidad_corporativa/social//codigo_conducta#q2) en donde se especifica el compromiso por el que los fabricantes externos, contratistas, subcontratistas y terceras personas aceptan inspecciones y auditorías ofreciendo documentación y facilitando las instalaciones para hacer posible la verificación.

³²³ Sobre estos aspectos de la autorregulación: JENKINS, R., *Corporate Codes of Conduct. Self Regulation in a Global Economy*, Research Institute for Social Development, United Nations, 2001. Para los códigos de conducta en el contexto de una economía global: JENKINS, R., PEARSON, R., SEYFANG, G., (Eds.), *Corporate Responsibility & Labour Rights. Codes of Conduct in the Global Economy*, Earthscan Publications, London, 2002.

mecanismos de autocontrol y de autorregulación".³²⁴ Con el *soft law* de estas regulaciones autónomas la racionalidad formal del modelo jurídico del Estado (*hard law*) se transforma en un modelo de regulación indirecta, mediante la autorregulación y el reconocimiento de autonomía decisoria de los diferentes actores de la sociedad civil.

También suele acudir a auditorías externas de carácter internacional propiciadas por certificaciones de RSE como la norma SA8000 (*Social Accountability 8000*), creada por la SAI (*Social Accountability International*), promovida por la Agencia de Acreditación Internacional, *Council on Economic Priorities*. Esta norma suele utilizarse como referencia para certificar la RSE, apareciendo incluso "en algunos convenios colectivos" como "el II Convenio Colectivo del Grupo Empresarial Supermercados Eroski SA"³²⁵ (Resolución de 18/05/2010, BOE de 29/05/2010). Se trata de herramientas de verificación del grado de cumplimiento de los compromisos con las políticas de RSE, siguiendo los estándares internacionales principales que se encuentran, además de lo ya indicado, en la *Declaración de la O.I.T.* de 1998, el *Global Compact*³²⁶ de 1999 sobre aspectos laborales; el capítulo IV de las *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* o el *Código Básico de Prácticas Laborales para Empresas Multinacionales*, elaborado por el grupo de trabajo CIOSL-SPI en 1997.³²⁷

³²⁴ Ibid. Cfr. ESTEVE PARDO, J., *Autorregulación, génesis y efectos*, Aranzadi. Madrid, 2002. Apud MERCADO PACHECO, P., *ibid.*

³²⁵ CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 217, en nota 88.

³²⁶ El *Pacto Mundial o Pacto Global (Global Compact)* es un instrumento de la ONU, que fue anunciado por el secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) en su reunión anual de 1999. Su finalidad es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, estableciendo 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos; no ser cómplice de abusos de los derechos; apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva; eliminar el trabajo forzoso y obligatorio; abolir cualquier forma de trabajo infantil; eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación; las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente; las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente; las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno.

³²⁷ Véase: <http://www.coisl>

3. Del *hard law* al *soft law* en la gobernanza y en la Responsabilidad Social Empresarial.

3.1. El modelo de derecho flexible postmoderno. De Júpiter a Hermes.

Tanto el término "gobernanza" como el término "soft law" pretenden "quitarle hierro" a los conceptos antiguos (gobierno y *hard law*) para hacerles encajar "en un horizonte más fluido, menos definido, más flexible".³²⁸

Desde el punto de vista estrictamente jurídico, la gobernanza se vincula al Derecho flexible en el que los poderes públicos "interactúan con los actores e intentan alcanzar decisiones de gobierno participadas y consensuadas".³²⁹ Este derecho flexible no apela a la coacción o imposición, sino a normas de carácter persuasivo³³⁰ y se caracteriza, además, porque se da prioridad a la participación, a la integración y a la legitimidad de las decisiones a través del procedimiento.

La RSE es un referente conceptual que está hondamente implantado como un ingrediente ineludible de la estructura de la empresa y ha alcanzado proporciones muy destacadas en el actual debate sobre el *management* empresarial. Podría decirse que la gobernanza constituye un nuevo punto de vista que suministra formas nuevas de gestión y de regulación que puede explicar cómo operan y cómo se materializan en la práctica los procesos que quedan implicados en la RSE. En este sentido, la idea de gobernanza se vincula a la dispersión normativa estatal y a la difuminación de las regulaciones normativas que presuponen la centralidad político- institucional del Estado.

El origen conceptual del *soft law* -que se vincula al nuevo paradigma de la gobernanza- queda esclarecido contraponiendo el tradicional modelo de "Júpiter" al modelo representado por "Hermes", siguiendo el sugerente trabajo de F. Ost. El nuevo paradigma de la gobernanza apunta, en efecto, hacia nuevas formas de regulación que, en los términos en que se ha expresado F. Ost,³³¹ se distancian del tradicional modelo jerárquico-normativo representado en el modelo de "Jupiter" para acomodarse al modelo jurídico-institucional representado por "Hermes", es decir, un modelo reticular

³²⁸ LAPORTA, F.J., "Gobernanza y soft law: nuevos perfiles jurídicos de la sociedad internacional", en RUIZ MIGUEL, A. (Ed.), *Entre Estado y cosmópolis. Derecho y justicia en un mundo global*, Trotta, Madrid, 2014, p. 42.

³²⁹ MONEREO PÉREZ, J.L., *op. cit.*, p. 420.

³³⁰ Se trata de normas tomadas en el sentido que Bobbio ha destacado en *Contribución a la teoría del Derecho*, ed. Alfonso Ruiz Miguel, Fernando Torres Editor, Valencia, 1980, pp. 367 y ss.

³³¹ OST, F., "Júpiter, Hércules y Hermes", *Doxa*, nº 14, 1993, pp. 169-194.

con interacciones múltiples y con una diversidad de redes de organización y de centros de poder.³³²

Frente al dogma del derecho codificado, del monismo jurídico-político centralizado, jerárquico y de la racionalidad lineal, el nuevo paradigma representado idealmente por Hermes nos remite a una estructura reticular o nodal en la que hay múltiples actores y un rol creciente de los usuarios del derecho (las asociaciones comerciales, o profesionales, los grupos de interés, los sindicatos...). También se hacen presentes en este modelo del derecho postmoderno representado por Hermes una multiplicación de los niveles o instancias de poder (local, regional, nacional, comunitario, supranacional...) con formas de autorregulación (códigos deontológicos o de conducta de las grandes corporaciones...). El intervencionismo se hace ahora más amplio y sofisticado en la medida en que las distintas ramificaciones del Estado disponen de nuevos instrumentos y técnicas jurídicas o parajurídicas tales como: promover, incentivar, disuadir, planificar, hacer recomendaciones... Se desregula, pero para regular de diferente manera, se desjudicializa para establecer otros mecanismos: peritaje, concertación, mediación o arbitraje. De este modelo se extrae la imagen de un derecho no rígido, sino flexible, blando o líquido en tanto que se parece al "mercurio" que es el dios latino que se corresponde con el Hermes griego. Es un derecho que se parece más al banco de datos que a la rigidez del código y su racionalidad es paradójica y dialéctica más bien que deductiva o lineal, en tanto que se asemeja, como dice Ost, a la teoría lúdica.

En esta concepción del derecho flexible y líquido ni todo es improvisación ni todo son reglas, sino que hay una mezcla de convención y de invención, de azar y de regla, de apertura y de cierre. Se trata de un juego abierto a la mayoría de la sociedad en donde se producen inevitables interferencias entre los diversos juegos sociales que entran en el juego del derecho. Pero ningún jugador se encuentra en tal posición de fuerza que pueda decir la primera o la última palabra. El terreno propia de esta concepción lúdica del derecho postmoderno es, por eso, la hermenéutica y la racionalidad dialéctica, basada en la discusión y en el cumplimiento de las exigencias del procedimiento. "Hermes" representa precisamente esta mediación entre lo racional y lo procedimental que es propio de la democracia que respeta los derechos

³³² PRATS, J., *De la burocracia al management*, op. cit.; MAYNTZ, R., "Nuevos desafíos de la teoría de "governance", *Instituciones y Desarrollo*, 7, 2000; RODHES, R.A., "The New Governance: Governing without Government", *Political Studies*, 44, 1996.

fundamentales de donde deriva su legitimidad. En este modelo, Hermes es el mediador universal porque su reino -en la concepción mitológica- está en el cielo en la tierra y en los infiernos en donde ocupa el papel de comunicador universal y correo de los dioses. Lo fundamental es la circulación de los discursos y no la apelación a la ley rígida y centralizada.³³³ No deja de ser, sin embargo, problemática la cuestión de la legitimidad de estos trabajos de Hermes porque esta deidad no es sólo el mensajero de los olímpicos dioses sino que también es el mensajero de los comerciantes e incluso de los ladrones.

334

3.2. *El soft law como formula de expresión jurídica de las estructuras de la gobernanza y de los instrumentos de la RSE.*

Hay una estrecha vinculación entre gobernanza y *soft law*,³³⁵ en la medida en que al gobierno, en su sentido habitual o tradicional corresponde un derecho duro (*hard law*) y a la gobernanza corresponde un derecho blando, suave, fluido o dúctil (*soft law*).³³⁶ La contraposición entre ambos conceptos puede esclarecerse del siguiente modo. Mientras en el *hard law* el derecho viene dado jerárquica y verticalmente a través del monopolio de la autoridad jurídica, en el *soft law* la creación del derecho se produce de forma horizontal, participativa, consensuada y deliberativa por todos los interesados (*stakeholders*). Además, mientras en el *hard law* se establece

³³³ OST, F., *op. cit.*, pp. 169-194.

³³⁴ No en vano a este dios mitológico se le representa ataviado con su caduceo, el saco de las monedas y el casco alado como también lo son sus sandalias. Estos atributos se hacen más explícitos en la figura mitológica de Mercurio que es el dios romano que se corresponde con Hermes. "Mercurio" está relacionado con el término latino *merx* (mercancía) y *mercari* (comerciar). En torno al culto de este dios romano se configuró el *collegium mercatorum*.

³³⁵ Las normas de regulación de la gobernanza se identifican con la estructura flexible del derecho (*soft law*) frente al *hard law*. El derecho blando no se construye de manera jerárquica o vertical "sino sobre la capacidad de autorregulación de una esfera privada articulada mediante nuevos y sutiles vínculos institucionales con la esfera pública". En este nuevo contexto, el derecho "abdica progresivamente de su carácter normativo, de ser un criterio determinante para orientar nuestras acciones y decisiones; abandona la pretensión de dar una regulación directa y se limita a establecer premisas, procedimientos para tomar decisiones, fomentando negociaciones y entendimientos, y adaptándose a la casuística de la situación" (LAPORTA, F.J., *op. cit.*, p. 40).

³³⁶ Entre la muy abundante bibliografía señalaremos alguna que nos parece más relevante para destacar lo que nos interesa: ZAGREBELSKY, G., *El derecho dúctil. ley, derechos, justicia*, Trotta, Madrid, 2011; ABBOT, K. WW., y SNIDAL D. "Hard and Soft Law in International Governance", *International Organization*, 2000, 54/3; DEL TORO HUERTA, M.I., "El fenómeno del *soft law* y las nuevas perspectivas del derecho internacional", *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 2006, VI; SENDEN, L., *Soft Law in European Community Law*, Hart Publishing, Oxford, 2004; SARMIENTO, D., *El soft law administrativo*, Thomson-Civitas, Madrid, 2006.

una imposición de deberes y de sanciones por el Estado, un órgano administrativo o el juez, el *soft law* se basa en incentivos, información técnica, códigos voluntarios, evaluaciones competitivas, transparencia y rendición de cuentas.

En igual medida, también el *soft law* es el rasgo que caracteriza a los mecanismos de autorregulación,³³⁷ sobre todo de las grandes empresas transnacionales vinculados a la RSE, dada la relación existente entre la gobernanza y esta responsabilidad que se predica de las corporaciones empresariales. Siguiendo la relación de proporcionalidad a que nos referimos, gobierno, jerarquía y derecho duro (*hard law*) vienen a corresponder al diseño clásico hobbesiano de Estado, mientras que gobernanza se aleja de ese modelo jerárquico, imperativo y coactivo para acomodarse a los parámetros del *soft law*. Este concepto se desarrolla, sobre todo, en el ámbito internacional, quedando vinculado a la cuestión del alcance jurídico efectivo de las normas en este escenario global, sometido a tan constantes cambios como la diversidad de actores, mundialización de la economía y presencia de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

La apelación al *soft law* refleja esta debilidad del sistema normativo internacional que no dispone de mecanismos sancionadores efectivos. Esto no implica, sin embargo -como hace notar Laporta- una falta de juridicidad internacional, dado que este orden internacional se está juridificando cada vez más, sino que dicha juridificación requiere nuevos modos de expresión y esta nueva expresión es el *soft law*.³³⁸ Como esclarece el juez Baxter,³³⁹ hay principios y reglas del derecho internacional que crean obligaciones para los Estados, aunque no pueda reforzarse tal vínculo con los mecanismos de la sanción. La idea del derecho suave o blando -por contraposición al *hard law*- se remite a la fuerza o poder que deriva de la persuasión, del consenso o de las expectativas de que se cumpla, aunque no se trate de deberes exigibles por la fuerza. La expresión "acuerdo intencional" en lugar de "tratado" refleja la presencia del *soft law* en el que no se espera un cumplimiento coactivo para darle efecto. Estos elementos de *soft law* los podemos ver, por ejemplo, en las partes no ejecutivas de los tratados, en los

³³⁷ Sobre el *soft law* y la autorregulación progresivamente regulada, véase, CALVO GALLEGOS, F.J., "Responsabilidad Social y voluntariedad: del *soft law* a la autorregulación progresivamente regulada", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 1069-1106.

³³⁸ LAPORTA, F.J., *op. cit.*, p. 62.

³³⁹ Cfr. *ibid.*, pp. 63-64.

acuerdos posteriores para darles efecto o en la declaración de que se pondrán en práctica determinadas políticas.

Al pretender hacer una definición más específica o concreta del *soft law* surge la dificultad que deriva de las abundantes opiniones, insuficiencias y desacuerdos al respecto.³⁴⁰ El sostener que el *soft law* tiene una fuerza jurídica atenuada o aminorada resulta insuficiente por ser una consideración poco precisa, al remitirse a una graduación de su fuerza jurídica. También resulta insuficiente considerar el *soft law* como una norma sin vinculatoriedad jurídica, pero que en ciertos contextos crean expectativas de conducta.³⁴¹ Según esto, se trata de reglas de conducta que no son jurídicamente vinculantes al no disponer de sanción o de imposición por la fuerza. Sin contener derechos ni obligaciones, su efecto consiste en tener un determinado grado de influencia en las conductas de los estados o de las organizaciones internacionales o corporaciones empresariales. Para aquilatar con más precisión el término, Laporta ofrece una definición provisional según la cual "el *soft law* es un conjunto de normas pertenecientes al orden jurídico internacional que carecen de fuerza jurídica vinculante, pero producen algunos efectos jurídicos directos o indirectos".³⁴² Esta definición aglutina los dos rasgos: se trata de una norma que carece de fuerza jurídica vinculante, pero que produce algunos efectos jurídicos directos o indirectos.

La dificultad nace aquí de ver cuáles serían esas normas (generalmente propias del derecho internacional) y cuáles sus efectos. En este sentido, esta definición parece operativa en el contexto de los acuerdos, compromisos, pactos o negociación, basados en el consentimiento, que no crean obligaciones jurídicas, pero sí deberes de un cierto tipo (morales, sociales, políticos o jurídicos). Todos ellos son regulaciones "blandas" sin fuerza vinculante, aunque pueden tener efectos jurídicos. Instrumentos concretos, en este sentido, pueden ser: "guías interpretativas adoptadas por organizaciones intergubernamentales, códigos de conducta, directrices y recomendaciones, estándares internacionales comunes (...) ONG y asociaciones profesionales e industriales".³⁴³ Otros ejemplos de *soft law*, en este sentido y referidos al derecho de la Unión Europea pueden ser: Recomendaciones, Dictámenes, Compromisos, Directrices, instrumentos interpretativos, instrumentos informativos, instrumentos de guía y dirección (*steering*

³⁴⁰ Estas dificultades quedan referidas en LAPORTA, F.J., *op. cit.*, pp. 64 y ss.

³⁴¹ Cfr. *ibid.*, pp. 65-66, refiriéndose a algunos autores como Wellens o Thurer.

³⁴² LAPORTA, F.J., *op. cit.* p. 67.

³⁴³ *Ibid.*, p. 70. La referencia es de BOYLE, A., y CHINKIN, Ch., *The Making of International Law*, Oxford University Press, Oxford, 2007, p. 212. *Apud* LAPORTA, *Ibid.*

instruments)...³⁴⁴ Subraya el profesor Hierro Anibarro que estas recomendaciones, programas, informes o documentos de trabajo “no son vinculantes para los Estados miembros, de ahí su –en apariencia- contradictorio título de *Soft Law*, que hace referencia a que no se trata de actos normativos típicos que tengan fuerza obligatoria, aunque sí producen algunos efectos jurídicos o, por lo menos, tienen un cierto valor orientativo o interpretativo”.³⁴⁵ Esta carencia de obligatoriedad a llevado a un sector de la doctrina “a considerar que el *Soft Law* no puede recibir la consideración de acto jurídico, sino, exclusivamente, de sanción directa,; interpretación que ha avalado la Jurisprudencia del TJCE”.³⁴⁶ Se suscita, por eso, la duda acerca de si el *Soft Law* podría considerarse como alternativa a los actos vinculantes o incluso a la tarea armonizadora de las legislaciones nacionales.

Una vez hechas estas consideraciones, falta añadir, a modo de conclusión, algunos de los rasgos más importantes de las normas del *soft law* que son susceptibles de ser extrapolados al ámbito de la RSE:³⁴⁷

1º) Lo que caracteriza a las normas del *soft law* es la posibilidad que tienen las partes que acuerdan o estipulan de "escapar de la obligación" contenida en dichos acuerdos o estipulaciones, bien sea que estos acuerdos sean más o menos genéricos, abiertos o cerrados.³⁴⁸

2º) Suele decirse del *soft law* que está constituido por normas que tienen la condición de consejos, recomendaciones o exhortaciones y que por ello se incluye en el ámbito de la moral o de la política. Sin embargo, como dice Laporta, en las normas de *soft law* no se aconseja o se exhorta a nadie, sino que "se le recuerda un deber".³⁴⁹ Lo que sucede, más bien, es que "ciertos enunciados se parecen mucho a la forma que adoptan las exhortaciones". Parece que exhortan a realizar una conducta, pero lo que

³⁴⁴ El profesor Hierro Anibarro ha destacado algunas de estas Recomendaciones o instrumentos en el ámbito europeo: *Recomendación 97/344/CE* de la Comisión, sobre mejora y simplificación de las condiciones para la creación de empresas; *Plan de Acción* para promover el espíritu empresarial y la competitividad, conocido como *Plan de acción BEST* (se trata de un empeño por la simplificación del entorno empresarial y es el acrónimo de “*The Business Environment Simplification Task Force*”); la *Carta Europea de Pequeña Empresa*, correspondiente al “*Programa plurianual a favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las PYMES*” para el periodo 2001-2005...Cfr. HIERRO ANIBARRO, S., “El *soft law* comunitario del Proyecto Nueva Empresa ¿Un nuevo instrumento de armonización del Derecho de Sociedades?”, *Revista del Derecho de Sociedades*, nº 25, 2005, pp. 146-147 y 159 y ss.

³⁴⁵ *Ibid.*, p. 147.

³⁴⁶ *Ibid.*

³⁴⁷ Seguimos a LAPORTA, F.J., *op. cit.*, pp. 73-79.

³⁴⁸ *Ibid.* p. 73.

³⁴⁹ *Ibid.*

hacen realmente es formular deberes. Por eso, el *soft law* es "un vehículo de deberes".
350

3º) Otro rasgo que suele atribuirse al *soft law* es que su elaboración y creación normativa corresponde a actores de la sociedad civil que no son los Estados. Estos actores de la sociedad civil son asociaciones, clubes, entidades económicas, expertos, entidades consultoras, corporaciones transnacionales, organizaciones no gubernamentales.³⁵¹

4º) Otra de las características atribuidas al *soft law* es su propósito de evitar o de resolver conflictos, controversias y disputas. En este sentido, el *soft law* adopta el rasgo de la prescriptividad que es propia del lenguaje jurídico para guiar o influir en la conducta de los destinatarios para que sus comportamientos sean coincidentes con la norma. Según esto, las cláusulas del derecho blando introducen una prescripción según la cual los actores implicados no pueden ignorar las pautas a las que se han sometido previamente a no ser que aleguen razones suficientes para ello.³⁵²

5º) Otro rasgo del *soft law* es la voluntariedad, es decir, la no exigibilidad del cumplimiento de las cláusulas por parte de las corporaciones transnacionales o de los Estados que formulan los acuerdos o pactos. Si embargo, esa voluntariedad es, en realidad, una "obligatoriedad voluntaria" por más que esta expresión parezca contradictoria en sus propios términos.³⁵³ Para evitar este aparente oxímoron lo mejor es acogerse, como dice Laporta, a la consideración del *soft law* como normas obligatorias acompañadas por "cláusulas de escape" o "provisiones de salida" (*opting-out provisions*) que permiten a la parte vinculada determinar cuándo es exigible la obligación. Según esto, lo característico del *soft law* es que la derrotabilidad de las obligaciones "estaría sujeta a la consideración y decisión de la misma norma que es destinataria de esa obligación".³⁵⁴

6º) Otra característica que se predica del *soft law* es que no se hace previsión de delegación en un tercero (autoridad neutral) para la interpretación, control, resolución

³⁵⁰ Valga el siguiente ejemplo: Cuando dice la Declaración de Río sobre el medio ambiente que los Estados deberán cooperar para proteger la salud y la integridad del ecosistema no está exhortando a los Estados a que hagan algo, sino que "está estableciendo un deber genérico *prima facie* de desarrollar comportamientos de cooperación". *Ibid.*, p. 64.

³⁵¹ El "derecho dúctil" de Zabrebelsky expresa una gran cercanía con el *soft law* porque en las elaboraciones normativas participan activamente los protagonistas de la sociedad civil. Cfr. ZAGREBELSKY, G., *El derecho dúctil. ley, derechos, justicia*, Trotta, Madrid, 2011.

³⁵² Cfr. LAPORTA, F.J., *op. cit.*, p. 75.

³⁵³ *Ibid.*

³⁵⁴ *Ibid.*, p. 76.

de conflictos y ejecución de las cláusulas o reglas acordadas. Este rasgo es un indicador de que el derecho blando se encuentra en un grado mínimo de legalización, sobre todo si tenemos en cuenta -como hace notar Laporta-³⁵⁵ que sin reglas de adjudicación, según la teoría jurídica de Hart, estaríamos en un orden prejurídico y ese derecho blando podría ponerse en cuestión.

7º) Otro rasgo destacado del *soft law* es que las reglas de este derecho blando tienen un alcance normativo-jurídico, pero que no son vinculantes. Se trata de una normatividad relativizada o aminorada, lo que puede parecer contradictorio pues si es normativo jurídico será vinculante o bien no será de naturaleza normativo-jurídica. La cuestión reside en la noción de vinculatoriedad. Si esta noción se entiende como la posibilidad de que las normas sean exigidas por la fuerza, el *soft law* no podrá tener carácter normativo-jurídico. Pero ocurre que el término vinculatoriedad puede no entenderse en ese sentido de obligar por la fuerza, sino en otro sentido como es la creación de expectativas respecto de las conductas de los que están involucrados como fruto de un compromiso explícito y registrado (protocolizado de alguna manera) que expresa la seriedad de sus propósitos. Este compromiso sería el fundamento de la vinculatoriedad y no la obligación por la fuerza. Las reglas del *soft law* se caracterizarán, en consecuencia, "por establecer pautas de comportamiento que parecen llevar consigo deberes (por blandos que sean) y derechos (en forma de expectativas sobre la conducta de los demás)".³⁵⁶

Llevando esta síntesis sobre el carácter del *soft law* al objeto de nuestro estudio, habremos de concluir que, dada la vinculación entre gobernanza y RSC, los rasgos observados del derecho blando son el marco jurídico-normativo de referencia de la responsabilidad social, sobre todo de las grandes corporaciones empresariales transnacionales. Estas son nuestras conclusiones comparativas entre SRC y el *soft law*:

- La RSE queda implicada como una de las partes que pueden llegar a acuerdos y estipulaciones en el ámbito internacional (*soft law*) con la posibilidad de "escapar de la obligación" contenida en dichos acuerdos o estipulaciones, como sucede en el *soft law*.

- Tampoco en el ámbito de la RSE y los acuerdos que adoptan las partes se aconseja o se exhorta a nadie, sino que se le recuerda un deber. Lo que realmente se

³⁵⁵ Ibid., p. 77.

³⁵⁶ Ibid., p. 78.

formulan son deberes y, por eso, la RSE se convierte o debería convertirse en un vehículo de deberes como hemos dicho que ocurre en el *soft law*.

- Dentro de los actores de la sociedad civil como creadores del *soft law*, no hay duda de que hay que incluir, sobre todo, a las grandes corporaciones transnacionales que dicen de sí mismas estar vinculadas a la RSC como también están las organizaciones no gubernamentales, clubes, entidades económicas, expertos o entidades consultoras.

- El propósito de evitar o de resolver conflictos, controversias y disputas queda dentro de las pretensiones de la RSC. Por ello, no podrán ignorarse en este ámbito - como ocurre en el *soft law*- la introducción de prescripciones y pautas a las que los actores implicados habrán de someterse, a no ser que aleguen razones suficientes para ello.

- La voluntariedad o la no exigibilidad del cumplimiento de las cláusulas por parte de las corporaciones transnacionales es un rasgo que caracteriza a la RSC como también al *soft law*, según ha quedado dicho. Sin embargo, es más preciso hablar de normas obligatorias acompañadas por "cláusulas de escape" o "provisiones de salida" (*opting-out provisions*) que permiten a la parte vinculada determinar cuándo es exigible la obligación.

- También puede predicarse un grado mínimo de legalización -como hemos dicho que acontece en el *soft law*- por no hacerse previsión en el ámbito de la RSC de delegación en un tercero (autoridad neutral) para la interpretación, control, resolución de conflictos y ejecución de las cláusulas o reglas acordadas.

- Es del todo apropiado predicar de la RSC que el término vinculatoriedad puede no entenderse en el sentido de obligar por la fuerza, sino en otro sentido como es la creación de expectativas respecto de las conductas de los que están involucrados como fruto de un compromiso explícito. Este compromiso sería el fundamento de la vinculatoriedad y no la obligación por la fuerza tanto el ámbito del *soft law* como en el de la RSE. Este compromiso llevar consigo deberes (por blandos que sean) y derechos (en forma de expectativas sobre la conducta de los demás).

4. *Gobernanza, Responsabilidad Social Empresarial y crisis de legitimidad.*

El nuevo enfoque que trae consigo la gobernanza -como hemos destacado- se traslada al ámbito jurídico en donde se producen nuevas formas de regulación, nuevas fuentes de producción jurídica y nuevas formas de aplicación y de control. En especial,

es preciso resaltar el nuevo protagonismo de la autonomía privada, de la autorregulación y de las nuevas formas de producción jurídica de carácter técnico cuya elaboración se deja en manos de los expertos y de los sectores implicados.

Los nuevos instrumentos que introduce la gobernanza (autorregulación, nuevas formas de participación, deliberación, representación) que parecen instrumentos para fortalecer la legitimidad del derecho y de la acción política, pueden, sin embargo, ser cuestionadas paradójicamente por su falta de legitimidad.³⁵⁷ Una de las razones de este déficit de legitimidad democrática es que la participación, en el paradigma de la gobernanza, es de carácter instrumental y funcional a favor de un buen gobierno y de la mejora de los resultados en la toma de decisiones.

Este elemento instrumental y funcional propicia la eficacia en la toma de decisiones, en la implementación de esas decisiones y en la garantía de la correspondencia de las medidas adoptadas con los problemas suscitados. Sin embargo, esa legitimidad que aporta será una legitimidad funcional, pero no una legitimidad democrática propia de una democracia representativa. La legitimidad funcional que aporta (el resultado de favorecer y articular intereses) se restringe a los *stakeholders* y a los organismos y grupos de la sociedad civil, entre los que se encuentran las grandes corporaciones transnacionales que dicen estar implicadas en la RSC.

De la participación de todos los ciudadanos -que es lo que aporta una verdadera legitimidad democrática- se pasa al modelo de legitimidad funcional del paradigma de la gobernanza: una participación "funcional" e "instrumental" de actores privados, expertos y grupos de interés de la sociedad civil. Por otra parte, como subraya Mercado- la participación no es directa, sino a través de la pertenencia a las organizaciones y grupos de interés.³⁵⁸ La participación tiene, por tanto, más que ver con el triunfo de los intereses de los grupos con mayor poder que la implicación de la ciudadanía en la defensa del bien común o del interés de todos. La restricción de la participación a los grupos mejor situados y de mayores recursos instrumentales (expertos, científicos sociales, técnicos...) acaba por desplazar a la ciudadanía de su estatus de ciudadano.

Desde el paradigma de la gobernanza, el resultado de la selección por el que son designados determinados actores en detrimento de otros en los procesos de participación propicia distorsiones y asimetrías en el "experimentalismo democrático". De este modo, los que participan en los mecanismos de cooperación y coordinación no están en

³⁵⁷ MERCADO PACHECO, P., "Experimentalismo democrático...", *op. cit.*, p. 56.

³⁵⁸ *Ibid.*, p. 59.

igualdad de condiciones, sino que "los grupos más poderosos, más homogéneos, mejor organizados y los que gozan de una mejor visión estratégica de sus propios intereses son los que acumulan mayores posibilidades de éxito en el juego participativo y cooperativo que la gobernanza nos propone".³⁵⁹

Una de esas distorsiones o asimetrías más comunes es "la captura de las políticas públicas por las empresas o grupos de interés que se suponen deben controlar y regular". Una ejemplificación puede verse -como argumenta F. Ost- en los instrumentos de gobernanza medioambiental europea por la que las autoridades públicas delegan en las empresas una parte importante de los contenidos de la política ambiental, de modo que la norma de protección nunca va más allá de "la concesiones consentidas de las empresas". En estos supuestos es la eficacia, el pragmatismo o los intereses estratégicos de las empresas quienes establecen los límites de la protección del medio ambiente.³⁶⁰

Esta quiebra de la legitimidad democrática, por haber sido sustituida por una legitimidad instrumental y funcional en el paradigma de la gobernanza, conlleva, como subraya Mercado, una subversión del constitucionalismo y de la democracia pues, en efecto, el estudio del experimentalismo democrático pone en evidencia este problema por el cortocircuito que se produce en los mecanismos de representación, por el fenómeno de la despolitización y por los procesos de desresponsabilización de los poderes públicos.³⁶¹

La cuestión de fondo reside en que la igualdad de todos los ciudadanos propia de un Estado democrático de derecho es sustituida o corre el riesgo de serlo por la desigualdad estructural de los nuevos actores (entre otros las grandes corporaciones transnacionales que dicen estar sujetas a la RSC) que se hacen presentes voluntariamente en el ámbito de la sociedad civil. Sin embargo, en un sistema democrático la ciudadanía no es voluntaria u opcional de la misma manera que lo es en la sociedad civil en la que nacen esas grandes corporaciones.

Otro aspecto del déficit de legitimación en el paradigma de la gobernanza que por igual alcanza a la RSE deriva de que el interés general o el interés público queda

³⁵⁹ *Ibid.*, p. 60. Cfr. GORDILLO, J.L., (Coord.), *La protección de los bienes comunes de la humanidad. Un desafío para la política y el derecho del siglo XXI*, Trotta, Madrid, 2006.

³⁶⁰ Cfr. OST, F., "La auto-organización ecológica de las empresas: ¿un juego sin conflictos y sin reglas?", en GORDILLO, J.L., (Coord.), *La protección de los bienes comunes de la humanidad. Un desafío para la política y el derecho del siglo XXI, op. cit.*, pp. 79-106. La citas y ejemplificación está tomada de MERCADO PACHECO, P., "Experimentalismo democrático...", *op. cit.*, p. 60 y en nota a pie n° 58.

³⁶¹ Cfr. MERCADO PACHECO, P., *Ibid.*, pp. 60-68.

sustituido por los intereses corporativos. La dinámica de la gobernanza, asumida como paradigma de actuación por las grandes corporaciones, enfocan su praxis participativa desde sus propios mecanismo de autorregulación hacia la negociación, la cooperación, el consenso y las fórmulas instrumentales de resolución de problemas hacia los intereses corporativos afectado que son privados o que afectan al ámbito de las corporaciones en el contexto de la sociedad civil. Ocurre entonces que los bienes colectivos quedan preteridos o quedan fuera de la perspectiva directa de lo que constituye el bien o el interés público. La dificultad para la atribución de responsabilidades es uno de los síntomas de este olvido del interés común. A pesar de que la transparencia se asume como un signo de identidad de la gobernanza, paradójicamente se corre el riesgo de que la estructura reticular del poder y la intervención de múltiples actores vinculados a sus propios intereses dificulte la atribución de responsabilidades.

Se produce, como consecuencia, una brecha entre el pueblo ("demos") y el conglomerado de instituciones políticas, organizaciones y corporaciones empresariales de la sociedad civil que pasan a regirse por mecanismos instrumentales de participación, cooperación y de resolución de conflictos. La legitimidad que se desprende del paradigma de la gobernanza es una legitimidad atenuada y debilitada. La participación de la sociedad civil es más un mito que una realidad, dado que la horizontalidad y heterarquía no implican automáticamente una gobernanza más participativa en términos de teoría democrática como subrayan muchos autores.³⁶² Esta mitología de la participación puede ser vista, en fin, de manera muy gráfica, en palabras de Mercado Pacheco, como "un embellecimiento del *lobbying* o una vía inteligente para cooptar a ciertos intereses sociales y para una cierta aura de legitimidad a un proceso tecnocrático de tomas de decisiones".³⁶³

³⁶² Cfr. MERCADO PACHECO, P. "Experimentalismo democrático...", *op. cit.*, *passim*.

³⁶³ *Ibid.*, p. 66.

CAPÍTULO IV. *INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA RSC Y MATERIALIZACIÓN DE SU IMPACTO EN LOS DIFERENTES SECTORES PRODUCTIVOS, SOMETIDOS A PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN.*

1. *La institucionalización de la RSE en el ámbito internacional. Los principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas en el Informe John Ruggie.*

Un factor básico de referencia para comprobar la institucionalización de la RSE en el ámbito internacional lo podemos encontrar en las *Directrices* de la OCDE (2011) para las empresas multinacionales o "*Recomendaciones para una conducta responsable por parte de las empresas en el contexto internacional*",³⁶⁴ que no son jurídicamente vinculantes, sino que tienen un valor persuasivo, al que se confía la eficacia de estas Directrices de carácter institucional. Una conducta responsable será, según estas Directrices, aquella que respeta la negociación colectiva, los derechos de sindicación y de huelga, que no recurra al trabajo infantil ni forzoso, es decir, que siga los estándares de la Declaración de la OIT de 1977, la de 1998 sobre los principios del derecho al trabajo, y la Declaración de 2006 que es una revisión de la de 1977. De este modo, estas Directrices de la OCDE de 2011 tienden a construir una *opinio iuris* a escala mundial y a enunciar una serie de deberes para las empresas multinacionales, inspiradas en el derecho convencional internacional. Se trata de un entramado ético que orienta las reglas de moralidad a las que las empresas responsables deben atenerse.

El término responsabilidad, más vinculado a su significado jurídico, se puede encontrar en el "*Informe John Ruggie*"³⁶⁵ de de 21 de marzo de 2011, que era el representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. El título de este Informe es: *Principios Rectores sobre la empresa y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las naciones Unidas para proteger, respetar y remediar*". El título de este Informe sugiere que las empresas y los Estados deben seguir una conducta que no solo respete los

³⁶⁴ *Guidelines for Multinational Enterprises, OECD Publishers, 2011.*

Véase: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>

³⁶⁵ *Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas (A/HRC/17/31).* Puede verse el texto: www.global-business-initiative.org/wp-content/

derechos humanos, sino que "han de tener una actitud activa para su protección y, en caso de violación, habrán de soportar las consecuencias de la reparación".³⁶⁶

El *Informe* señala en la "Introducción" que la cuestión de las empresas y los derechos humanos "entró definitivamente en la agenda política mundial en la década de 1990, como reflejo de la impresionante expansión mundial del sector privado en aquel momento y del correspondiente aumento de la actividad económica transnacional". Esta situación fue la que suscitó la atención de las Naciones Unidas. A partir de 2005, el Representante Especial del Secretario General (John Ruggie) llevó a cabo una amplia investigación sobre el vínculo entre los derechos humanos y la responsabilidad de las empresas: presuntas violaciones de los derechos humanos cometidas por empresas; las obligaciones de los Estados en relación con las violaciones de los derechos humanos en el contexto empresarial; las nuevas prácticas de los Estados y las empresas; políticas de derechos humanos de los Estados y las empresas...³⁶⁷ En junio de 2008 John Ruggie formuló su recomendación al Consejo de Derechos Humanos para que apoyara su esquema Marco. Puede decirse que los Principios Rectores "se basan en extensas conversaciones con todos los grupos interesados, incluidos los gobiernos, empresas y asociaciones empresariales, particulares y comunidades directamente afectadas por actividades empresariales en diversas partes del mundo, la sociedad civil y expertos en los muy variados campos jurídicos y políticos". John Ruggie preparó un proyecto completo que fue enviado a todos los Estados Miembros el 22 de noviembre de 2010 y fue debatido en enero de 2011 en una reunión multilateral de expertos de las partes interesadas. El texto final fue sometido al Consejo el 21 de marzo de 2011.

Los principios rectores se basan en el reconocimiento de que las empresas deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos. También los Estados deben proteger las violaciones de los derechos humanos cometidas en su territorio por las empresas de su propiedad o bajo su control y adoptar las medidas apropiadas para "prevenir, investigar, castigar y reparar esos abusos mediante políticas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia". La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos significa el deber de abstenerse de infringir los derechos humanos y hacer frente a las consecuencias que se deriven. El texto dice -en el Comentario al principio n° 11- la responsabilidad de

³⁶⁶ APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", *op. cit.*, p. 26.

³⁶⁷ Portal Web: <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home>

respetar los derechos humanos constituye una norma de conducta mundial aplicable a todas las empresas, donde quiera que operen. La responsabilidad se entiende, por tanto, como un deber que consiste en el respeto de los derechos humanos señalados en la Declaración Universal de 1948 y en las declaraciones de la OIT, referidas a los principios y derechos fundamentales en la actividad laboral. Los Estados deben colaborar con las empresas -sobre todo en las zonas afectadas por conflictos- para prevenir y mitigar los riesgos de sus actividades para los derechos humanos.

En el Informe se dedica el apartado II a la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Un principio fundamental, en este sentido, es abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación. Más en concreto, la responsabilidad de las empresas debe evitar que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan, así como prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales. Para sumir la responsabilidad de respetar los derechos humanos las empresas deben adoptar el compromiso de implicar a los altos directivos de la empresa y debe difundirse dicho compromiso a todo el personal. También es exigible una debida diligencia en materia de derechos humanos y para mitigar las consecuencias negativas deben integrar las conclusiones de sus evaluaciones de impacto en el marco de las funciones y procesos internos pertinentes, así como basarse en indicadores cualitativos y cuantitativos adecuados.

El Informe hace hincapié -en el apartado III- en los mecanismos de reparación de las consecuencias negativas provocadas por las empresas. En este sentido, las empresas deben asumir la responsabilidad de tomar medidas apropiadas para garantizar, por las vías judiciales, administrativas, legislativas o de otro tipo que correspondan. La reparación puede incluir disculpas, restitución, rehabilitación, compensaciones económicas o no económicas y sanciones punitivas (ya sean penales o administrativas). Debe, además, asegurarse la eficacia de los mecanismos judiciales nacionales cuando aborden las violaciones de derechos humanos relacionadas con empresas, en particular considerando la forma de limitar los obstáculos legales, prácticos y de otros tipos que puedan conducir a una denegación del acceso a los mecanismos de reparación. En este sentido, los Estados deben asegurarse de no levantar barreras que impidan llevar casos

legítimos ante los tribunales, especialmente cuando la vía judicial resulte esencial para la obtención de reparación o no haya otras vías alternativas de reparación. También deben asegurar que la corrupción judicial no obstruya la administración de justicia.

Se hace también previsión en el Informe de los mecanismos extrajudiciales estatales y no estatales y establece algunos criterios de eficacia de los mecanismos de reclamación extrajudiciales: que sean legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes y compatibles con los derechos.

Preciso es admitir que esta remisión a los Estados para que tomen las medidas adecuadas cuando esas violaciones de los derechos humanos se produzcan en su territorio o en su jurisdicción supone un debilitamiento de la eficacia reparadora. Por ello, se han formulado observaciones críticas a este Informe. Uno de los elementos a considerar es el término utilizado "responsability" en lugar de otro término de mayor efectividad jurídica como "liability" y "accountability".³⁶⁸

2. *Iniciativas de la Unión Europea.*

Otro factor principal en que se muestra la institucionalización lo encontramos en el debate promovido por la Comisión Europea a favor de la RSE se ha ido incrementando en la última década. Pero este empeño por la promoción de la RSE entre los estados miembros de la Unión Europea no se ha materializado en actos normativos en sentido estricto, sino en planes de acción, estrategias y declaración de objetivos a perseguir para lograr una noción común de RSE en Europa.

- En 2001 la Comisión Europea publicó el *Libro Verde* para "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas."³⁶⁹ Este Libro Verde -al que ya nos hemos referido- propugna que la implicación en las acciones de RSE sea sobre todo en las grandes empresas, públicas y privadas, pero también ha de afectar a las pequeñas y medianas empresas, así como a las cooperativas.

- Otra iniciativa de la Comisión Europea fue la elaboración en 2002 de una Comunicación sobre la "Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible".³⁷⁰

³⁶⁸ TIETEBAUM, A., *Observations on the Final Report of the Special Representative of the UN Secretary General on the issue of human rights transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie.* (www.jussemp.org/Resources/corporate).

³⁶⁹ COM., 366 final, 18-07-2001.

³⁷⁰ COM. 02-07-2002, 347 final.

- *Recomendación 2003/361/CE de la Comisión*, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresa, pequeñas y medianas empresas.³⁷¹
- *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo*. Informa sobre la aplicación de la Carta Europea de la pequeña empresa.³⁷²
- *Commission Staff Working Paper. Report n the Implementation of the European Charter for Small Enterprises in the Member States of the European Union*.³⁷³
- Otra aportación ha sido la Comunicación en 2006 sobre "El crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE".³⁷⁴ Esta pretensión es congruente con la economía social de mercado que se recoge en el artículo 3 TUE³⁷⁵ y que pone en relación el principio de libertad de mercado y el equilibrio social como sostiene Peter Haberle.³⁷⁶ Este contexto hace posible, como dice Baylos Grau, incorporar al contenido de las libertades económicas de la constitución europea este principio de la responsabilidad social.³⁷⁷
- *Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas* de 25 de octubre de 2011. La Unión Europea ha mostrado interés por la materia al promover una nueva Comunicación sobre la *Responsabilidad Social Empresarial* que es considerada como una renovación estratégica de la Unión Europea para el periodo 2011-2014.³⁷⁸ Esta estrategia europea presentada en 2011 introduce una nueva definición de responsabilidad social empresarial, que relaciona la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad. Esta iniciativa europea anima a las empresas

³⁷¹ Véase, HIERRO ANIBARRO, S., "El soft Law comunitario del Proyecto Nueva Empresa ¿Un nuevo instrumento de armonización del Derecho de Sociedades?", *Revista de Derecho de Sociedades*, nº 25, 2006, p. 141.

³⁷² COM (2005), 64 final, p. 6.

³⁷³ SEC (2005), 167, de 8 de febrero, 2005.

³⁷⁴ COM. 22-03-2006.

³⁷⁵ "La Unión establecerá un mercado interior. Obrará en pro del desarrollo sostenible de Europa basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, en una economía social de mercado altamente competitiva, tendente al pleno empleo y al progreso social, y en un nivel elevado de protección y mejora de la calidad del medio ambiente"

³⁷⁶ Cfr. HABERLE, P., "Siete tesis para una teoría constitucional del mercado" (<http://www.ugr.es/~redce/REDCE5/articulos/01peterhaberle.htm>)

³⁷⁷ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa. Una aproximación constitucional", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, p. 45.

³⁷⁸ COM. (2011), 681 final: *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Region: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

a adoptar un planteamiento estratégico y de largo plazo sobre la RSE, así como a estudiar las oportunidades de desarrollar productos, servicios y modelos empresariales innovadores más competitivos que contribuyan al crecimiento económico, al bienestar social y a la creación de empleos de mayor calidad y más productivos. También pueden destacarse otros aspectos como la participación de los trabajadores en las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas, en la idea de un mercado de trabajo más inclusivo y la Responsabilidad Social en Red de las Pymes.³⁷⁹

- En el Documento "Europa 2020 (6 de febrero de 2013), una estrategia para el crecimiento inteligente sostenible e integrador", se marcan objetivos de política industrial para el contexto de la globalización con vistas a promover la RSE como elemento clave para lograr la confianza de los consumidores y empleados a largo plazo".³⁸⁰ Este Documento recoge el compromiso europeo de establecer un nuevo enfoque en responsabilidad social empresarial y la *Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013*, sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible.³⁸¹

- Directiva del Parlamento Europeo (15 de abril de 2014) sobre la mejora de la transparencia en materia social y medioambiental.³⁸² Según esta Directiva, las empresas con más de 500 empleados están obligados a divulgar información no financiera sobre esta materia social y medioambiental, mediante informes anuales.

La Unión Europea recomienda a los Estados miembros diseñar acciones en materia de RSE como complemento voluntario a la tradicional "*hard regulation*", "involucrando a las empresas privadas en problemas de índole social, medioambiental, sean locales o globales".³⁸³ Esta adopción del "*soft law*" es una forma indirecta de

³⁷⁹ Cfr. MUÑOZ RUIZ, A.B., "La dimensión europea de la Responsabilidad Social de la Empresa", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 47-64.

³⁸⁰ COM., 03-03-2010. (http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm)

³⁸¹ <http://www.europarl.europa.eu/portal/es>

³⁸² www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//

³⁸³ APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", *op. cit.*, p. 29. Cfr. CAMÓS VICTORIA, I., "La Responsabilidad Social de la Empresa y la Unión Europea: un análisis de los avances en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa desde la perspectiva institucional", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 945-964.

conseguir objetivos públicos, reducir el déficit de gobernanza, reducir los aspectos negativos de la actividad empresarial y mejorar la confianza de la crisis económica.³⁸⁴

La evolución y las connotaciones del concepto de RSC no han sido uniformes. Así, en EE.UU. tuvo un importante despliegue en momentos de fuerte implantación neo-liberal en la etapa de Reagan y en Gran Bretaña con Margaret Thatcher, porque venía a suplir el retraimiento del Estado del bienestar. Sin embargo, la RSE tuvo también una importante presencia en Dinamarca o Suecia donde había una fuerte implantación del estado social.³⁸⁵

En todo caso, la RSE se caracteriza por su voluntariedad, si bien los Gobiernos han intervenido con diferentes instrumentos e iniciativas para promocionar o incentivar la RSE, estableciendo condicionamientos o requisitos vinculantes. Así, encontramos instrumentos normativos (regulaciones legislativas o procedentes del ejecutivo), incentivos, subvenciones, beneficios fiscales, creación de plataformas u observatorios de RSC, elaboración de planes de acción para promocionar o extender la RSC.³⁸⁶

Una de las iniciativas más innovadoras en Europa son los laboratorios de RSE, promovidos por la organización *CSR Europe* a partir de 2006.³⁸⁷ La actividad de estos laboratorios, vinculada a empresas punteras en distintos ámbitos, pretende acercar a las empresas a la Comisión Europea, creando foros de discusión y nuevos enfoques para el desarrollo de las iniciativas políticas de la Unión Europea. La participación en estos laboratorios permite a las empresas mejorar aspectos específicos de la RSE (accesos a nuevas tecnologías, aumentar los conocimientos técnicos, orientar las habilidades de los grupos de trabajadores de la empresa...). Algunos de estos laboratorios son³⁸⁸:

- *CSR Laboratory*, impulsado por Microsoft, Cisco, State Atreet y Randstad, enfocado a destrezas para empleados.

³⁸⁴ COM. (2011) 681 final: *Communication from the Commission* (25 de octubre). A renewed EU strategy 2011-14 Corporate Social Responsibility (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>)

³⁸⁵ APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", *op. cit.*, p. 30.

³⁸⁶ En algunos países como Bélgica (2006), Bulgaria (2009), Dinamarca (2008), Alemania (2010), Hungría y Países bajos (2007)... se han establecido planes, estrategias y documentos para la legalización de la RSC. *Ibid.*, p. 31.

³⁸⁷ GRANDA, G., *Innovación y responsabilidad social empresarial, Cuadernos Foretica*, nº 10, 2007, p. 31 (www.foretica.es).

³⁸⁸ Cfr. *ibid.*, pp. 32-35. Visitar: <http://www.csreurope.org/whatwedo/CompaniesandEUAlliance>

- *Corporate Responsibility and Market Valuation of Financial and Non-Financial Performance*, impulsado por empresas como Lloyds TSB, Epson y Telecom, sobre procesos de comunicación.
- *Mainstreaming Diversity in the Company*, impulsado por compañías como L'Oreal, Danone y Total que trabajan conjuntamente con representantes de UE y de ONG,s para favorecer el potencial de de este tipo de desempleados con dificultades.
- Sustainable Business at the Base of the Pyramid (liderada por Danone).
- *Eco-Eficiency* (liderado por STMicroelectronic)
- Stimulating an Entrepreneurial Mindset and Promoting Entrepreneurship Education (liderado por BusinessEurope).
- *Proactive Atakeholder Engagement* (liderado por Total and Suez).
- También hay laboratorios de Igualdad de Oportunidades Diversas: *Igualdad de género en las compañías* (liderado por IBM); *Contratación y gestión ética de empleados extranjeros* (liderada por Objetivo Lavoro)...

3. *Proceso de institucionalización de la RSC. Iniciativas y actuaciones en España.*

Hay que destacar, en primer lugar, que el tejido empresarial ha quedado profundamente impregnado por los imperativos morales y sociales de la RSE. El éxito del discurso de la responsabilidad social es incuestionable y ha ganado la batalla de las ideas. La mayoría de las grandes empresas publican memorias de RSC y muchas de ellas incluso cotizan en índices bursátiles creados específicamente para empresas responsables³⁸⁹. Puede decirse que la RSE es un concepto que se hace presente en muchos actos cotidianos de nuestras vidas. El volumen de documentos publicados en esta materia, noticias, foros especializados, blogs, artículos, manuales ... es de tal magnitud que resulta ya inabarcable.

A este éxito en el terreno de las ideas ayuda mucho el compromiso social que es perceptible en el contexto de nuestra sociedad actual. Ya no resulta extraño oír hablar de mercados ecológicos, de productos fabricados o creados sin impacto ambiental, de prendas elaboradas sin mano de obra infantil o esclava, de grandes actos filantrópicos protagonizados por los presidentes de grupos empresariales, o de actuaciones solidarias

³⁸⁹ <http://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx>

espontáneas realizadas por agrupaciones de todo tipo. Cada vez hay más RSE y cada vez se identifica más este concepto, con el éxito social o empresarial.

Lo que llama la atención al profundizar en el estudio de esta cuestión, es que todo lo relacionado con RSE se caracteriza por tener un carácter voluntario, en tanto que no existe una obligación legal en un sentido estricto del término. Si se adoptan estas medidas de responsabilidad social es por la voluntad de la Empresa, que quiere mejorar su imagen ante sus *stakeholders*, asumir los valores o exigencias de moralidad social empresarial o realizar actos por pura filantropía. La *accountability* es también hoy una realidad tangible y apreciable en cualquier ámbito y en infinidad de actuaciones. Resulta difícil, de hecho, determinar si el éxito empresarial se debe a la mayor demanda de actuaciones responsables, o al cada vez mayor compromiso social del empresario.

Recientemente ha sido aprobada por el Gobierno la denominada *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*³⁹⁰. Este documento ha sido coordinado por la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de Responsabilidad Social de las Empresas perteneciente al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y en el mismo han participado varias Comunidades Autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias. Dicho documento cuenta también con la participación de los expertos que conforman el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

La finalidad declarada por el documento es contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad española, impulsando modelos de gestión responsables que velen tanto por la competitividad y crecimiento de la economía como por el desarrollo de las personas y el respeto por el medio ambiente. Se propugna el compromiso de las compañías con la responsabilidad social empresarial con vistas a generar una cultura corporativa más innovadora, más atractiva internacionalmente, con más recursos para anticiparse y adaptarse a los retos de un mercado global y cambiante. Lo que se pretende es que los ciudadanos identifiquen la RSE como vehículo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social, capaces de generar valor compartido y confianza, con el respeto y protección de los Derechos Humanos y el diálogo social. La *Estrategia Española de Responsabilidad Social*

³⁹⁰ El borrador de la Estrategia fue aprobado en la sesión plenaria del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas que se celebró el pasado 16 de julio (2014) y fue sometido a un proceso de información pública. El Consejo de Ministros aprueba la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020 el 17-10-2014. Puede descargarse en la dirección: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/RSE.pdf

de las Empresas³⁹¹ pretende contribuir a lograr los objetivos de la Estrategia Europa 2020 (“Una Europa que utilice eficazmente los recursos”)³⁹² para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Para ello, recoge también las recomendaciones plasmadas en la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas, las Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales, los diez principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT y los *Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos* y los principios de inversión responsable de Naciones Unidas (PRI). Además, se han tenido en cuenta las conclusiones del informe del Foro de Expertos sobre RSE, y los trabajos desarrollados hasta la fecha por el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

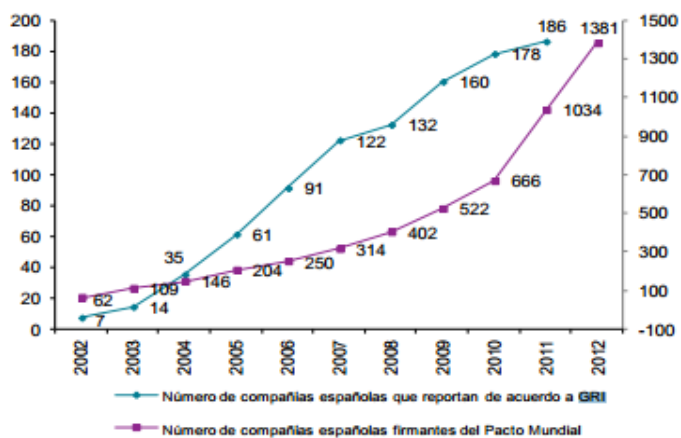
Según el documento, puede medirse la acogida cada vez mayor de la RSE contrastando el volumen de Empresas que han obtenido certificaciones en esta materia. Gráficamente la evolución es muy positiva, según se indica en la siguiente ilustración extraída del documento:

³⁹¹ Este Documento reciente aprobado por el Gobierno el 27 de octubre 2014 (*Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*) recoge de manera exhaustiva los objetivos, estrategias, medidas y metodología de estos principios rectores que hemos examinado en el apartado primero de este capítulo. Puede considerarse como precedente más inmediato de este documento del Gobierno de 27 de octubre de 2014 el "Borrador" titulado "Plan de Empresa y Derechos Humanos" elaborado en 2013 por el Gobierno de España. Este Borrador viene a dar cumplimentación a la Resolución 17/4 (A/HRC/17/31) de Naciones Unidas sobre los "Principios rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos". Sigue también dicho "Borrador" lo establecido en la Proposición no de Ley de 4 de abril de 2013 sobre RSC y Derechos Humanos en la que se insta al Gobierno a avanzar en esta materia de Empresas y Derechos Humanos. Este "Borrador" tiene muy en cuenta las 36 medidas que se describen en los "Principios rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos" (Informe Ruggie). Por otra parte, este "Borrador" del Gobierno sigue las pautas de otros borradores elaborados por otros Gobiernos como el de EE.UU. (U.S.Government Approach on Business and Human Rights) y el de Inglaterra (HM Government "Buenas Prácticas Comerciales: Aplicación de los principios Rectores de la Organización de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos", 2013).

Véase: http://www.foetica.org/segundo_borrador_plan_de_empresa_y_derechos_humanos.pdf
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/237053/BHR_Action_Plan_-_final_online_version_Spanish_LatAm.pdf
<http://www.humanrights.gov/wp-content/uploads/2013/06/usg-approach-on-business-and-human-rights-updatedjune2013.pdf>

³⁹² COM(2011) 21 y COM(2011) 571

Evolución de la participación de empresas españolas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en *Global Reporting Initiative*.



Fuente: Base de datos de memorias www.globalreporting.org y www.unglobalcompact.org

Este documento -que recoge factores de elevado interés- afirma que las grandes empresas españolas ocupan puestos destacados en el ranking de aquellos índices que valoran el desempeño en materia de sostenibilidad, llegando incluso a liderar el ranking mundial de su sector. En esta línea, cabe destacar el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el *FTSE4 Good Index*.

El DJSI expresa el reconocimiento que supone formar parte de un ranking del que forman parte tan sólo el 10% de las compañías más avanzadas del mundo por sector y muestra una calificación valorada por ese nutrido segmento de inversores avanzados que le prestan atención. Constituye, por lo tanto, una herramienta que permite valorar ante los mercados la excelencia en las prácticas de buen gobierno y la excelencia en la gestión de las compañías. En la actualidad, 333 empresas de todo el mundo forman parte de este prestigioso índice mundial, de las cuales, en el año 2013, 17 de ellas son españolas y algunas se encuentran actualmente liderando sus respectivos sectores.

Esta sobrerrepresentación puede indicar la buena valoración que las grandes compañías españolas reciben en este ámbito en los mercados internacionales, lo que deja acreditado cómo en España la RSE tiene una notoriedad tal que quizá comience a resultar sorprendente la falta de regulación en la materia. Por eso, la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas ha instaurado diversas líneas de actuación y plan de medidas. Entre otras, destacan la promoción de la RSE como elemento impulso de organizaciones más sostenibles, la integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación, el buen gobierno y transparencia como instrumentos para

el aumento de confianza, la gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo, inversión socialmente responsable e I+D+i, relación con los proveedores, consumo responsable, respeto al medio ambiente, cooperación al desarrollo y coordinación y participación. Los principios sobre los que se asienta esta Estrategia de Responsabilidad social son: competitividad, cohesión Social, creación de valores compartidos, sostenibilidad, transparencia y voluntariedad. También incluye instrumentos de seguimiento y evaluación.

Desde 2002 ha tenido lugar en España un proceso de integración de la responsabilidad social por vía normativa, lo que lleva a la redefinición cualitativa de la empresa que ya no se concibe como una organización centrada exclusivamente en el mayor beneficio económico, sino que introduce un compromiso social y de corresponsabilización en la gestión de mecanismos de participación. Los principales hitos de la institucionalización en España de la RSE, en donde los poderes públicos han actuado con diferentes instrumentos normativos,³⁹³ iniciativas y proyectos de innovación son, sobre todo, los siguientes³⁹⁴:

- La primera iniciativa pública data del 27 de diciembre de 2002 cuando el Pleno del Congreso de los Diputados acordó que en el seno de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, se creara una Comisión Técnica de Expertos con la finalidad de elaborar un informe sobre la responsabilidad social de la empresa. ³⁹⁵

- *Ley de Régimen Económico y de Prestación de Servicios de los Puertos de Interés General*, de 27 de noviembre de 2003. Esta norma, que vino a sustituir la anterior regulación sobre *Puertos del Estado y Marina Mercante* tiene, prevé en su artículo 111 un régimen de adjudicación de concursos en el que por vez primera figura una mención a la RSC. Esta norma indica que la Autoridad Portuaria puede convocar concursos para el otorgamiento de concesiones en el dominio público portuario, que

³⁹³ Por lo que concierne al ámbito autonómico, véase el extenso estudio en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, *op. cit.*, pp. 265-928.

³⁹⁴ Pueden apreciarse un destacado estudio: LÓPEZ CUMBRE, L., "La dimensión normativa nacional de la Responsabilidad Social de la Empresa", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, *op. cit.*, pp. 65-118. Cfr. BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa. *op. cit.*, pp. 54-57. También, APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", *op. cit.*, pp. 31-32. Cfr. *Estrategia 2014-2020 (27 -10-2014) para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones* para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora. capítulo 2 apartado 2.2. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf

³⁹⁵ núm. expte. 162/000607.

deben convocarse conforme a un pliego de condiciones. Dicho pliego ha de incorporar unos criterios para la adjudicación y ponderación de los mismos. Uno de los criterios de adjudicación que se consideran con carácter general es contemplar medidas de carácter medioambiental y de responsabilidad social corporativa, sugiriéndose más adelante que uno de estos criterios podría pasar por el compromiso de realización en las instalaciones náutico-deportivas de actividades de carácter formativo o educativo sin fines lucrativos. Se observa cómo la primera intención del legislador es la adjudicación de concesiones sobre el dominio portuario teniendo en cuenta como un criterio para dicha adjudicación la realización de proyectos de responsabilidad social corporativa, y, más concretamente, la prestación de servicios formativos sin ánimo de lucro.

- Creación en 2004 en el Congreso de los Diputados de una Subcomisión parlamentaria para elaborar un informe conocido como *Libro Blanco de RSE*.³⁹⁶

- Constitución en 2004 de una Mesa Tripartita entre el Gobierno, la patronal y los Sindicatos sobre RSE. Los trabajos de esta Mesa tripartita dieron como resultado un documento denominado "La Responsabilidad Social de las Empresas" (19 diciembre 2007).³⁹⁷

- *Trabajos de la Subcomisión Parlamentaria en el año 2005* para el estudio de la responsabilidad social empresarial en España. Se recopilaron las iniciativas y nuevas tendencias vinculadas a la asunción de los principios de responsabilidad social por parte de las empresas. Esta subcomisión estaba compuesta por miembros del parlamento y por expertos en RSE de las administraciones públicas, representantes del Tercer Sector, organismos multilaterales y supranacionales, ámbito académico.³⁹⁸ Estos trabajos de la Subcomisión de Asuntos Sociales del Congreso para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas se plasmaron en el *Informe* publicado el 31 de julio de 2006.³⁹⁹ Este informe subraya que la RSE es un proceso de interacción constante entre las empresas y los *stakeholders* y que ha de asumir los postulados del *Libro Verde* de la Unión Europea, las *Directrices* de la OCDE y los compromisos del *Global Compact* sobre los Derechos Humanos y el impacto medioambiental. Este *Informe* presenta medidas dirigidas a las empresas (fomento de medidas de autorregulación, intercambio de buenas prácticas entre empresas, valoración de la importancia de unas relaciones laborales de calidad, promoción de a investigación, el

³⁹⁶ www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2007/Papers/1545_1556.pdf · Archivo PDF

³⁹⁷ <http://www.mtas.es/es/empleo/econo->

³⁹⁸ www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/... · Archivo PDF

³⁹⁹ Boletín Oficial de las Cortes Generales, Congreso de los Diputados, nº 423 de 31 de julio de 2006.

desarrollo y la innovación...). También introduce recomendaciones destinadas a las administraciones públicas (promoción de reducciones fiscales, verificación de memorias de sostenibilidad, regulación de aspectos de la RSE como los derechos humanos en sintonía con los convenios internacionales...), y otras recomendaciones dirigidas a los consumidores e invasores (campañas de consumo responsable...).⁴⁰⁰

- Creación en 2005 del Observatorio Industrial del Sector Químico mediante un convenio de colaboración con las federaciones de UGT y CC.OO, las patronales de la industria química y de las entidades de innovación del Ministerio de Industria. El resultado fue la elaboración en 2008 de una "guía de responsabilidad corporativa de la industria", en la que se define la RSE como "una forma de entender, globalmente, el modelo de empresa, una visión estratégica de un nuevo modelo empresarial que ha de sostenerse a través de las operaciones de negocio en el seno de la estrategia de la compañía".⁴⁰¹

- Creación en 2005 de un Foro⁴⁰² de expertos con 34 representantes de la sociedad civil y de la Administración General del Estado, con la realización de varios documentos de trabajo plasmados en 2007 con el título "*Las políticas públicas de fomento y de desarrollo de la RSE*".

- VI y VII Acuerdo de Concertación Social de Andalucía (2005-2008 y 2010-2013) por los que se pretende fomentar las prácticas de ética social y medioambiental en el marco de un desarrollo sostenible y reforzar los valores del emprendimiento, potenciando la calidad e igualdad en el empleo.⁴⁰³

- Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva de 2005 y de 2007 (entre sindicatos y organizaciones más representativas) para impulsar las políticas de RSC y la integración de prácticas de RSE en materia de relaciones laborales.⁴⁰⁴

- *Mandato-Marco a la Corporación de RTVE* previsto en el artículo 4 de la Ley 17/2006, de 5 de junio de 2006, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal, aprobado por los Plenos del Congreso de los Diputados y del Senado. Esta norma de ámbito estatal contempla una serie de obligaciones para el Ente público, con el fin de mejorar su funcionamiento. Entre otros principios, se recoge el de contribución activa y

⁴⁰⁰ Cfr. SATORRAS FIORETTI, R. M^a, *Responsabilidad Social Corporativa. La nueva conciencia de las empresas y entidades*, Bosch, Barcelona, 2008, pp. 141-153.

⁴⁰¹ http://www.mityc.es/industria/observatorios/SectorQimico/actividades/2008/Federacion_Empresarial_de_la_Industria_Quimica_Espanola/OIQuimico_GuiaRSC_del_Sector_quimico.pdf.

⁴⁰² www.empleo.gob.es

⁴⁰³ www.juntadeandalucia.es/export/.../VIIAcuerdoConcertaciónSocial.pdf

⁴⁰⁴ www.um.es/rscpymes/ficheros/wvio004r_Acuerdo_Dialogo_Social_20... Archivo PDF

voluntaria al mejoramiento social. En su artículo 49, titulado Responsabilidad Social Corporativa, deontología y guía de buenas prácticas, la norma establece algunas obligaciones que merecen especial consideración. En concreto, la RTVE se obliga a transmitir conocimientos, con transparencia en su gestión, editando y difundiendo materiales formativos vinculados a su actividad, formando profesionales multimedia de países en desarrollo a través de programas de becas, cediendo gratuitamente recursos de producción para la elaboración de contenidos solidarios, desarrollando políticas medioambientales sostenibles, colaborando en la consolidación de un marco estable para el conjunto de la industria audiovisual española. Igualmente, se detalla como RTVE dispondrá de un Servicio específico de Atención al Público orientado a informar y captar todas las opiniones y sugerencias de su audiencia relativos a todos los aspectos de su actividad.

- Informe en 2007 de la Subcomisión Parlamentaria sobre conclusiones y recomendaciones de la RSE.⁴⁰⁵

- Ley Orgánica de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (Ley 3/2007) (LOIMH). Esta ley dedica el título VII al tratamiento de la RSE en relación con las políticas de igualdad.⁴⁰⁶ Se hace previsión de que la empresa pueda llevar a cabo acciones voluntarias de responsabilidad social, consistente en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales para promover las condiciones de igualdad entre mujeres y hombre en el ámbito de la empresa.⁴⁰⁷ También se propugna en esta ley la participación equilibrada entre mujeres y hombres en los órganos de dirección de las empresas, la conciliación entre la vida familiar y laboral, y en la promoción de la igualdad real entre hombres y mujeres como un actitud o manera de ser de la empresa socialmente responsable. Esta ley regula en su artículo 35 un elenco de subvenciones para el fomento de la igualdad en las empresas. Uno de los elementos para valorar la obtención de dichas subvenciones es la presencia de medidas de responsabilidad social corporativa que esta norma anuda a las medidas de conciliación de la vida profesional y

⁴⁰⁵ <http://es.slideshare.net/guestac6464/informe-del-parlamento-sobre-la-responsabilidad-social-en-espaa>

⁴⁰⁶ Sobre igualdad de mujeres y hombres y sobre la dimensión interna de la RSE, puede verse un amplio estudio: DE LA TORRE GARCÍA, C y MARURI PALACÍN, I., *La responsabilidad social de género en la empresa. Un valor emergente del management empresarial*, Ediciones Cinca, Madrid, 2009, pp. 41-86, y passim.

⁴⁰⁷ Cfr. MERINO A., *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2009, pp. 40 y ss.

familiar. Los artículos 73 y 74 contienen una regulación muy específica en la materia.⁴⁰⁸

- Creación en 2008 (Real Decreto 221/2008 de 15 de febrero) del *Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas* (CERSE) con carácter consultivo para impulsar la políticas de RSE.⁴⁰⁹
- Proposición no de Ley sobre RSE, en 2009, con recomendaciones al Gobierno para impulsar desde las Administraciones Públicas las Responsabilidad Social de las Empresas.⁴¹⁰
- Orden 3440/2009, de 16 de diciembre, que establece las Bases para la concesión de subvenciones para la promoción de la SRC.
- Elaboración de *Memorias de Responsabilidad Social desde el año 2009* por parte del Ministerio de Defensa. Siguiendo este ejemplo, se ha elaborado memorias en los últimos años por parte de se convirtió en el primer departamento ministerial en elaborar memorias, de responsabilidad social por parte de la Administración General del Estado (AGE), considerando en este caso a la AGE como una organización más, que voluntariamente asume en su propio funcionamiento una serie de compromisos, en materia de respeto al medio ambiente, de avance en las políticas y derechos laborales que afectan a sus propios empleados y de buen gobierno y eficacia en su servicio a los ciudadanos.

⁴⁰⁸ Las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres en el seno de la empresa o en su entorno social. La realización de estas acciones podrá ser concertada con la representación de los trabajadores y las trabajadoras, las organizaciones de consumidores y consumidoras y usuarios y usuarias, las asociaciones cuyo fin primordial sea la defensa de la igualdad de trato entre mujeres y hombres y los Organismos de Igualdad.

Se informará a los representantes de los trabajadores de las acciones que no se concierten con los mismos. A las decisiones empresariales y acuerdos colectivos relativos a medidas laborales les será de aplicación la normativa laboral.

Las empresas podrán hacer uso publicitario de sus acciones de responsabilidad en materia de igualdad, de acuerdo con las condiciones establecidas en la legislación general de publicidad. El Instituto de la Mujer, u órganos equivalentes de las Comunidades Autónomas, estarán legitimados para ejercer la acción de cesación cuando consideren que pudiera haberse incurrido en supuestos de publicidad engañosa.

⁴⁰⁹ RD 221/2008 de 15 de febrero.

⁴¹⁰ www.congreso.es/docu/tramit/162.322_162.234.pdf

- En la *Estrategia Nacional sobre Drogas 2009-2016* (BOE de 13 de febrero de 2009) se contienen diversas menciones a la RSC. Lo más interesante lo encontramos en un apartado en el que se trata la relación de las Empresas con la Sociedad, y su compromiso por evitar la drogadicción. La norma apunta que la Responsabilidad Social de la Empresa alude al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan del impacto que la actividad de las empresas producen en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Y acto seguido reconoce que en el tema de las drogodependencias, las actuaciones de las empresas, junto con los sindicatos y las ONGs pueden ser decisivas a la hora de facilitar la integración laboral de los drogodependientes, la inversión en proyectos solidarios y el voluntariado de sus empleados.

- Ley 15/2010, 9 de diciembre de Responsabilidad Social en Extremadura. Esta ley prevé la posible convergencia entre el fin promocional y el respeto a la voluntariedad de los mecanismos de la RSE. En el artículo 3 se define lo que se consideran empresas responsables: "Aquellas que, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, hayan adoptado la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de la preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones". El artículo 4 se dedica a la configuración de los elementos que constituyen la empresa socialmente responsable (valores, recursos humanos, relaciones laborales, medioambiente, tratamiento de la información...), Se subrayan, en especial, las relaciones laborales, los recursos humanos, la gestión de la diversidad del personal, conciliación vida familiar y laboral, estabilidad laboral, seguridad y salud laboral. Esta ley de Extremadura establece mecanismos de evaluación, verificación y de control, sostenibilidad, auditoría externa y procedimientos para la obtención de la calificación de empresa responsable (artículos 5,6 y 7).

- Ley publicada el 28 de mayo de 2011 Reguladora del Juego, establece en su artículo 8 que las Empresas dedicadas a esta actividad deben desarrollar políticas de juego responsable. Esta terminología se refiere a que el ejercicio de las actividades de juego se abordará desde una política integral de responsabilidad social corporativa que contemple el juego como un fenómeno complejo donde se han de combinar acciones

preventivas, de sensibilización, intervención y de control, así como de reparación de los efectos negativos producidos.

- Ley 2/2011 de Economía Sostenible (LES).⁴¹¹ Esta ley hace una extensión generalista -más allá del enfoque de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres- con la finalidad de introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear las condiciones que favorezcan un modelo de desarrollo sostenible, capaz de conciliar desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva competitiva, favorecer el empleo de calidad, igualdad de oportunidades, uso racional de los recursos naturales y respeto a las generaciones futuras. En el artículo 39 se destaca el deber de las Administraciones Públicas para promocionar la RSE, difundiendo estudios sobre las buenas prácticas, examinando su repercusión en la competitividad, creando indicadores e instrumentos de autoevaluación. La transparencia en la gestión, el buen gobierno corporativo, el compromiso con los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la mejora de las relaciones laborales, gestión de la diversidad personal y participación representativa constituyen características esenciales de la RSE, según esta ley.

- Real Decreto Ley 4/2013 (febrero de 2013), de Medidas de Apoyo al Emprendedor y de Estímulo del Crecimiento y de la Creación de Empleo, convertido posteriormente en la Ley 11/2013 de 26 de julio.

- La Ley 11/2013 de 26 de julio que incluye las principales medidas que forman parte de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016. Es el resultado de un proceso de diálogo con los interlocutores sociales y tiene en cuenta las aportaciones de organizaciones de autónomos, jóvenes, empresarios, entidades de la economía social y otros grupos de interés.⁴¹²

- Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Su objetivo es contribuir a restaurar la confianza en las Instituciones con un triple alcance: de un lado, incrementa y refuerza la transparencia en la actividad pública a través de obligaciones de publicidad activa para todas las Administraciones y entidades

⁴¹¹ Un amplio estudio sobre esta ley y sobre el concepto de economía social: PANIAGUA ZURERA, M., *Las empresas de la economía social. Más allá del comentario a la Ley 5/2011, de economía social*, Marcial Pons, Madrid, 2011, pp. 103 y ss, y passim.

⁴¹² Hasta octubre de 2014, un total de 600 entidades contaban con el sello de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven. Cfr. *Estrategia 2014-2020 (27 -10-2014) para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones* para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora, capítulo 2 apartado 2.2. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf

públicas; de otro, reconoce y garantiza el acceso a la información; y por último, establece las recomendaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos.

- Ley sobre Actualización, Adecuación y Modernización del Sistema de Seguridad Social. En su disposición final undécima, que modifica el artículo 14 del Texto Refundido de la Ley de Regulación de los Fondos y Planes de Pensiones aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2002, incluye expresamente que se deberá mencionar si se tienen en consideración, los riesgos extra financieros (éticos, sociales, medioambientales y de buen gobierno) que afectan a los diferentes activos que integran el fondo de pensiones.

- Ley 14/2013 de 27 de diciembre de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización que impulsa la contratación pública o la creación de la Comisión para la reforma de las Administraciones Públicas cuyo informe de junio de 2013 plantea 217 medidas que afectan a la AGE y a las comunidades autónomas para que su gestión sea más eficiente y más responsable.⁴¹³

- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, en el que se refunden y actualizan las medidas introducidas en nuestro ordenamiento jurídico por la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de las personas con discapacidad (LISMI), y la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas con discapacidad (LIONDAU).⁴¹⁴

- Instauración del reconocimiento del sello de empresa socialmente responsable.⁴¹⁵

- memorias Anuales de Sostenibilidad del Observatorio de RSC.

A pesar de la disparidad de las normas citadas, todas tienen algo en común y es que reflejan una profunda preocupación del legislador por impregnar la actividad económica y social española de un profundo respecto por la RSC. También se observa cómo se tiende a volcar el peso de la RSC en las Empresas, unas veces bajo una apariencia de recomendación, otras bajo el establecimiento de principios, y la mayoría

⁴¹³ Ibid.

⁴¹⁴ Cfr. Ibid.

⁴¹⁵ Este distintivo será complementario y se integrará con los diferentes sistemas de reconocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) existentes, compatible con los parámetros estipulados por la OCDE y la ONU, respondiendo también a la demanda actual de reconocimiento y legitimidad empresarial de buenas prácticas http://www.luisvivesces.org/actualidad/noticias/un_sello_para_empresas_socialmente_responsables_con_la_discapacidad.html

de las veces a través del establecimiento de políticas o estrategias de responsabilidad. Se comprueba, de este modo, que la RSC mantiene intacta su naturaleza estrictamente voluntaria, aunque haya una cierta regulación. También se comprueba cómo son las Empresas el vehículo jurídico a través del cual debe materializarse la RSC, como examinaremos en los dos apartados siguientes.

4. *Materialización de la RSE en el ámbito de la Administración Pública. Algunos casos sintomáticos.*

Existen numerosas formas de manifestación y diferentes realizaciones o materializaciones de la RSC en las empresas o corporaciones públicas y otros entes de la Administración. Prestaremos atención a una casuística específica que puede llamar la atención por el modo en que se efectúa la RSC.

4.1. *Corporaciones político-administrativas.*

4.1.1. La *Diputación de Málaga*,⁴¹⁶ por ejemplo, destaca por la implantación de un Comité de RSE en su estructura orgánica, constituido por un grupo de expertos en la materia. Si se tiene en cuenta la encomienda de gestión que tienen las Diputaciones, se puede entender la importante repercusión que supone la presencia de un Comité de RSE en estas corporaciones de derecho público. Baste, por ejemplo, mencionar que entre las funciones de la Diputación se encuentra la gestión de medios comunes (carreteras, gestión del agua, tratamiento de residuos...) a todos los municipios de una provincia. Una simple decisión de la Diputación tiene un efecto multiplicador sobre un amplio colectivo de municipios, de modo que la implantación de un Comité de RSE servirá como criterio de actuación y de guía en cada actuación pública que lleva a cabo, incorporando los criterios de *accountability* con respecto a sus *stakeholders* que son los ciudadanos de la provincia y sus municipios. También han suscrito varios programas con organizaciones no gubernamentales. El último ha sido con *Integralia*, para la formación de personas con discapacidad. También ha innovado en materia de contratación pública, al haber incorporado una regla de desempate en caso de concursos públicos, consistente en el análisis de la RSC de las empresas que compiten, con el fin de otorgar el concurso a la que mejor RSC practique.

⁴¹⁶ Véase ANEXO I, 1.b.

4.1.2. En el caso de la *Generalitat Catalana*,⁴¹⁷ se puede comprobar la existencia de una herramienta real, puesta al servicio del ciudadano, en la que el gobierno de esta Autonomía recoge documentalmente todas las actuaciones en materia de Responsabilidad Social y contempla un plan de Responsabilidad que también se hace público. Puede constatarse la existencia de más de 100 acciones específicas para el desarrollo y fomento de la Responsabilidad Social dentro de su territorio, como actuaciones *ad extra*, y también actuaciones concretas *ad intra* concretas respecto al funcionamiento del gobierno autonómico. Al margen de las cuestiones políticas, la Generalitat Catalana ha logrado implantar de forma satisfactoria un auténtico programa de Responsabilidad Social constatable por el ciudadano y al que no sólo puede acceder, sino realizar un seguimiento de las actuaciones. Además de que la RSC es una herramienta de *accountability*, también genera un patrimonio intangible para la sociedad que la promueve, consistente en una mejora de su imagen y mejor posicionamiento frente a sus *stakeholders*. Se trata, en definitiva, de una auténtica demostración de poder político dirigido a captar la atención –o el sufragio– de la población catalana.

4.1.3. Otras corporaciones, como el *Gobierno de Navarra*⁴¹⁸ (y otros muchos entes públicos) han dirigido su actividad hacia la creación o el fomento de la acreditación en RSC. En concreto se ha detectado la presencia de un colectivo muy numeroso de organismos dependientes de la Administración que favorecen o promueven el control de la actividad social de la empresa, premiando a las que desarrollan una conducta responsable con la entrega de un sello (o acreditación) de RSE que pueden utilizar en las transacciones con los particulares. Con independencia de las críticas que pueda merecer una actuación tan indirecta en la materia, lo cierto es que con este tipo de medidas también se promueve la Responsabilidad Social, y son muy numerosas las referencias en foros empresariales, blogs especializados y revistas de doctrina, a este tipo de *sellos de calidad* que, al final, permiten al consumidor (o usuario) identificar gráficamente a aquellas empresas que cumplen con unos determinados parámetros de RSC.

Lo deseable sería que existiera un órgano regulador de este tipo de materias, para evitar que en cada localidad, provincia o autonomía el criterio para alcanzar la excelencia en RSC fuera diferente, pero dadas las condiciones actuales, y teniendo en cuenta que la RSC es una materia netamente voluntaria, resulta una medida que

⁴¹⁷ ANEXO I, 1.a.

⁴¹⁸ ANEXO I, 1.c.

entendemos puede ayudar a fomentar la implantación de políticas de RSC en las Empresas. Todas estas medidas se incardinan en un ámbito y contexto voluntario que define la naturaleza última de la RSC. Esta nota de voluntariedad podría ponerse en tela de juicio si se incorporase una obligación concreta y específica al empresario para realizar actuaciones de RSC. Estas obligaciones pueden aparecer reflejadas, entre otros, en los Convenios Colectivos de aplicación en las Empresas.

4.2. *Contribuciones al impulso de la RSC desde instancias u organizaciones públicas.*

- Actuaciones efectuadas por la *Delegación Territorial de Huelva* de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía (*Resolución de 22 de febrero de 2013*) por la que se acuerda el registro, depósito y publicación del Convenio colectivo del sector de agencias de limpieza de edificios y locales de la provincia de Huelva. Dicha resolución establece en su artículo 47 un apartado titulado *mejoras sociales complementarias y responsabilidad social corporativa*. Este precepto contiene una interesante fórmula, según la cual para favorecer la creación de medidas de mejora laborales, se constituirá una comisión para canalizar las actuaciones que resulten necesarias en materia de RSC. Se observa cómo - al igual que en otros casos- el contenido es meramente programático.

- Una regulación parecida se aprecia en la *Resolución de 9 de julio de 2008, de la Dirección General de Trabajo y Seguridad Social*, de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del Convenio Colectivo de la empresa Grúas Móviles Autopropulsadas, para los años 2008-2011.

En igual sentido encontramos la *Resolución de 3 de octubre de 2011*, de la Dirección General de Trabajo de la Junta de Andalucía, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del *I Convenio Colectivo Regional para las Empresas de Comunicación del Sector de la Radio y la Televisión Local de Andalucía*. Ambos Convenios prevén la constitución de un grupo de trabajo para desarrollar la RSC en función de su implantación en España de este tipo de iniciativas.

- Otro ejemplo lo encontramos en la *Asociación de Futbolistas Españoles*, y la *Liga Nacional de Fútbol Profesional*, a través de su Convenio Colectivo (BOE de 4 de noviembre de 2008) en donde se establece que dedicarán sus mejores esfuerzos para asegurar la presencia tanto de jugadores en activo como retirados, que

sean o hayan sido miembros de la misma, en eventos y actividades de marketing de la LNFP, tales como partidos de fútbol amistosos o conmemorativos, galas de inicio o fin de los campeonatos, campañas publicitarias institucionales, entregas de premios y trofeos, eventos dirigidos al público (campus de la LNFP, *road-shows*, festivales interactivos, etc.) y acciones de responsabilidad social corporativa. Nuevamente apreciamos cómo no se concreta ningún tipo de obligación legal.

- También en este mismo sentido, encontramos el *Convenio de la Industria Textil y de la Confección* (BOE de 9 de Octubre de 2008) en cuyo artículo 112 se crea un observatorio industrial por el que, entre otras muchas iniciativas, se compromete al desarrollo de iniciativas de responsabilidad social corporativa.

En relación con este apartado, podemos subrayar que el reciente Documento del Gobierno sobre "*Responsabilidad Social de las Empresas*"⁴¹⁹ concluye declarando que las organizaciones socialmente responsables, incluidas las administraciones públicas, deben prestar atención especial a la creación de empleo de mayor calidad para contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad. Igualmente, deben resaltarse aquellas actuaciones que mejoran las condiciones de igualdad, conciliación, no discriminación y la inserción laboral de colectivos con mayores dificultades para acceder o mantenerse en el mercado laboral y aquellos en riesgo de exclusión social, así como de mujeres víctimas de violencia de género. Según el texto, la creación de empleo de calidad es la prioridad principal de nuestro país, y deben valorarse muy positivamente las acciones de las empresas que busquen y favorezcan la creación y el mantenimiento de empleo basado en la estabilidad, así como la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores. Además, deben poner en marcha prácticas que impulsen la diversidad en las plantillas para que éstas sean un reflejo real de la sociedad en la que se desarrollan, así como garantizar, en todo caso, el cumplimiento de los derechos humanos y laborales.

Asimismo, el texto incita a impulsar la inclusión en los planes de prevención de medidas de promoción de la salud en los centros de trabajo que afecten a todos los ámbitos y niveles de las organizaciones. La credibilidad y visibilidad de las acciones en el campo de la responsabilidad social de las empresas se encuentra ligada al comportamiento responsable de las organizaciones en este ámbito mediante la creación

⁴¹⁹ *Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.* http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.

de empleo y el desarrollo profesional de las personas. Avalan esta tesis los resultados del Eurobarómetro 2013 sobre el impacto de las empresas en la sociedad del que se desprende que los ciudadanos europeos, y en particular los españoles, consideran que los principales impactos positivos de las empresas en la sociedad son, por este orden, la creación de puestos de trabajo (57%), el crecimiento económico (32%) y la formación de los empleados (31%).

4.3. *Medios de comunicación*

En este ámbito se observa una fuerte tendencia a la implantación de políticas de RSC. En este contexto, es habitual dirigir mensajes al gran público para persuadir, concienciar o convencer acerca de la necesidad de adoptar esta perspectiva de la responsabilidad social. Veamos algunos casos significativos:

- El Ente Público de la Televisión, RTVE,⁴²⁰ se ha volcado recientemente en la concienciación de la sociedad sobre los desperdicios que se generan en el hogar. Son ya muchas las voces que alertan sobre lo vergonzoso que resulta comprobar cómo en el primer mundo se tira la comida que sobra, mientras que países de otros continentes acusan su pobreza y pasan hambre. Para alertar a la sociedad española sobre este problema, RTVE ha lanzado un programa divulgativo que se llama *concienciados contra la pobreza*. Pese a ser un organismo carente de ánimo de lucro (basta comprobar la ausencia de publicidad en su programación), la realización de este tipo de políticas o contenidos de RSC tienen un gran impacto en la sociedad, que retorna hacia RTVE. Parece indudable que los telespectadores de estos programas identificarán al productor como un Ente socialmente responsable. En este caso concreto, dada la ausencia de ánimo de lucro, no podemos detectar ningún beneficio concreto para RTVE, pero sin duda el beneficio para sociedad existe, y no aparece mediatizado por un ánimo distinto al deseo de mejorar la sociedad. Esta programación se incardina, de este modo, en una auténtica acción social, que persigue sensibilizar a la sociedad para que gestione de una forma más responsable los alimentos, en favor de otros colectivos menos favorecidos.

En general, todas las cadenas de televisión han implantado determinado contenido de RSC en sus parrillas., aunque no es posible medir el impacto económico positivo que ello pueda tener. En todo caso, en cuanto se confirmen los resultados del

⁴²⁰ ANEXO I, 2. a.

share de pantalla (telespectadores), y se pueda vincular un mayor cuota a la exhibición de contenido socialmente responsable, se podrá apreciar un incremento de este tipo de contenidos. Téngase en cuenta que los medios de comunicación privados obtienen sus ingresos directamente de la publicidad que se reproduce en sus canales. Por ello, dedicar un minuto de su parrilla a contenidos responsables podría provocar una pérdida de ingresos que, salvo que se constate firmemente que finalmente repercuten en un mayor número de oyentes o telespectadores, no parece generar una compensación que razonablemente permita a estos organismos plantearse la RSE como un contenido habitual.

Podemos mencionar, a título de ejemplo, contenidos solidarios, ecologistas, de igualdad, en numerosos programas que se emiten a diario. Mención especial merece el programa de "La Sexta" llamado "encarcelados" que nació para atraer al gran público a que se interese por conocer la vida en las cárceles. Este programa permitió que varios ciudadanos españoles pudieran contar la realidad de su situación (dramática) de presos en el extranjero. Ello motivó que diferentes organismos públicos iniciaran contactos con las embajadas de estos países, y han logrado que estos presos españoles finalicen sus condenas en España en mejores condiciones. Aunque sólo indirectamente pueden encuadrarse en un contexto de RSC, sólo podemos valorar programas de este tipo en los medios privados que, indirectamente, promueven la acción social.

- La agencia EFE,⁴²¹ por su parte, ha optado por implantar diferentes sistemas de becas para estudiantes de periodismo, con el fin de que se formen en Responsabilidad Social Corporativa. Este es un campo específico del que aún no existen referencias desde un punto docente pues, no está prevista una materia troncal u optativa en ninguna Universidad Pública. Fomentar el desarrollo de la RSC como asignatura permite a EFE obtener un beneficio evidente, pues contará con periodistas especializados en la materia, y al mismo tiempo fomentará la difusión y conocimiento de la RSC. Esta misma agencia ha creado una división responsable llamada "Efe Verde", que sólo tratará temas de contenido ambiental.

Igual sucede con Radio Nacional de España (RNE) que ha implantado la campaña *un juguete una ilusión* para que los oyentes puedan hacer aportaciones y donaciones en el marco del programa⁴²².

⁴²¹ ANEXO I, 2.b.

⁴²² ANEXO I, 2.c

- MEDIASET⁴²³ ha implantado el programa "Alas verdes", una nueva campaña de responsabilidad social corporativa dentro de su iniciativa "12 meses", a través de la cual promoverá el respeto al medio ambiente entre su audiencia a través de anuncios y del compromiso de sus informativos y otros programas, además de una *web* dedicada a la causa. MEDIASET se ha comprometido, con su iniciativa "12 meses" (continuadora de "12 meses, 12 causas") a dedicar la capacidad de comunicación del grupo, cada varios meses, a una campaña de responsabilidad social corporativa. "Alas verdes" pretende concienciar a los ciudadanos de que la suma de pequeños actos cotidianos para preservar el medio ambiente redundan en un beneficio colectivo. Reducir el consumo de luz, aprovechar el agua, reciclar lo que se desecha, reinventar la ropa usada y mantener el entorno son algunas de las ideas que propone la campaña para poder conseguir las simbólicas "alas verdes" que avalan a quienes más se preocupan por su entorno.

- La sociedad estatal *Correos y Telégrafos*⁴²⁴ ha realizado iniciativas sociales de asistencia a niños enfermos en hospitales. La campaña se llama *Correos reparte sonrisas* y ha permitido mejorar la calidad de vida de estos menores que, por sus especiales circunstancias y enfermedad, necesitan un refuerzo psicológico que se lleva a cabo gracias a la ayuda de *Correos*.

5.- *Materialización de la RSE en el ámbito privado. Distintos sectores y casuística significativa con especial referencia a la experiencia española.*

En el sector privado podemos encontrar numerosos ejemplos de actuaciones responsables o políticas de RSC con efectos reales sobre la sociedad y el entorno en que se encuentran ubicadas las empresas.

5.1. *Hogar y descanso.*

Una de las preocupaciones de gran calado social es la mejora de la situación de los disminuidos y discapacitados que se encuentran muchas veces en situación de exclusión social. La empresa granadina, *Lo Mónaco*,⁴²⁵ colabora con varias

⁴²³ ANEXO I, 2.d.

⁴²⁴ ANEXO I, 2.e.

⁴²⁵ ANEXO I, 3.a.

asociaciones y fundaciones como la asociación *Síndrome de Down* y Fundación *Vicente Ferrer*. Esta empresa participa muy activamente con la primera de ellas, dotándola de fondos para que sus miembros puedan contar con profesionales adecuados y expertos en la atención a personas que padecen este síndrome. La finalidad de la ayuda consiste en conseguir que los miembros de esta asociación puedan desarrollar una vida normal, con plena integración en la sociedad.

5.2. *Grandes almacenes.*

- Un ejemplo lo encontramos en la cadena de supermercados *Alcampo*.⁴²⁶ Este tipo de establecimientos encuentran una mayor facilidad para orientar su actividad hacia programas de hondo calado social porque se dedican fundamentalmente a la venta de productos básicos y de primera necesidad. Como parte de su acción social, *Alcampo* ha fomentado la identificación de productos aptos para celíacos, así como la venta de productos ecológicos, por cumplir determinadas características en su cultivo o recolección. Una curiosa forma de fomentar las acciones sociales es el compromiso de estos almacenes por potenciar la actividad agrícola local. En concreto, se abastece en un 93% de productores locales, lo que nos permite hacernos una idea del elevado número de puestos de trabajo indirectos que dependen de esta Compañía. Consciente de que sus ventas dependen directamente de la afluencia de clientes a sus instalaciones, *Alcampo* ha querido ofrecer la imagen de empresa socialmente responsable lanzando en las últimas navidades la campaña *ningún niño sin juguete*. Detrás de este lema se esconde la recogida y donación de más de 70.000 juguetes para ser entregados a familias necesitadas del entorno del centro comercial.

- Los supermercados *Eroski* han suscrito diversos convenios de colaboración para ayudar a colectivos desfavorecidos. El más relevante es el creado para la integración de personas de etnia gitana. Se trata de un proyecto creado para aproximar a estas personas al mercado laboral, facilitando así su inserción social⁴²⁷.

⁴²⁶ ANEXO I, 4.b.

⁴²⁷ ANEXO I, 4. a.

5.3. Empresas del sector tecnológico.

- IBM,⁴²⁸ el gigante tecnológico americano, ha publicitado recientemente su memoria de responsabilidad social. Dentro de sus posibilidades, la actuación responsable que más destaca es el ahorro del consumo energético en sus plantas. Según declara, en 2011 evitó el consumo de 376.000 megavatios de electricidad, lo que supuso un ahorro de más del 7% del total. Desde 1990 hasta 2011, la Compañía ha evitado un consumo eléctrico que le ha supuesto un ahorro de 442 Millones de Dólares. Este ahorro, beneficio evidente para IBM, tiene un claro efecto sobre el entorno y también sobre los consumidores habituales de sus productos. El mensaje queda claro, IBM es una empresa eficiente que, además, se preocupa por fomentar un consumo responsable de energía.

- *Konica Minolta*⁴²⁹ también se ha sumado a la senda iniciada por IBM y ha fomentado el ahorro energético en sus plantas alemanas (declaran un 45%) y ha implantado el uso de vehículos eléctricos dentro de sus instalaciones, de tal forma que se ha reducido notablemente la emisión de gases de efecto invernadero.

- Otra empresa tecnológica, *Unit4*⁴³⁰ que tiene un centro de trabajo en Granada, ha optado por lanzar una herramienta informática que facilite la vida diaria a las personas ciegas o con deficiencias visuales. Se trata de un programa de ordenador capaz de leer los datos de la pantalla de una forma ordenada al usuario ciego, así como de reproducir y elaborar textos en braille.

- Las multinacionales asiáticas también han detectado la RSC como un elemento clave de su actividad y, en concreto, *Sony*⁴³¹ ha lanzado una campaña llamada *road to zero* que pretende que la Compañía sea completamente neutral, desde un punto de vista medioambiental, en 2050. De aquí a entonces se ha marcado un calendario de reducción de emisiones y eliminación de uso de plásticos, así como de reciclaje que le permitirán cumplir paulatinamente el objetivo.

- En nuestro entorno más cercano, se ha podido constatar cómo diversas empresas *TIC* se han unido para que sus empleados puedan dedicar parte de su tiempo de trabajo a formar a personas de avanzada edad para que no se queden atrás en lo que se ha denominado *brecha digital*. Estas empresas son muy conocidas en

⁴²⁸ ANEXO I, 5 .a.

⁴²⁹ ANEXO I, 5. b.

⁴³⁰ ANEXO I, 5 .c.

⁴³¹ ANEXO I, 5. d.

Andalucía: *Sadiel, MP Sistemas, Novasoft, Everis e Ingenia*.⁴³² Estos acompañamientos digitales constituyen uno de los mejores ejemplos de RSC porque involucran al mismo tiempo a la empresa, empleados y gran público, aunando esfuerzos por un bien común como es el de la formación digital.

- Por su parte *Panasonic*⁴³³ ha lanzado un plan para que 100.000 poblados africanos puedan contar con iluminación nocturna. En concreto ha diseñado un sistema solar autosuficiente y de fácil instalación que, una vez colocado en su destino, no requiere ningún tipo de revisión. Estas bombillas, gratuitas para los poblados, permitirán mejorar la vida diaria de sus habitantes, pues cuentan con una batería que permite a la bombilla iluminar las casas durante una noche entera.

- Otro ejemplo de actuación responsable la encontramos en *Orange*⁴³⁴ que, tras sustituir sus bolsas de plástico por otras elaboradas con productos ecológicos, ha reducido la emisión de 132 toneladas de plásticos tóxicos a los vertederos españoles.

- *Huawei*⁴³⁵ es la multinacional tecnológica china encargada de la fabricación de la mayor parte de routers y módems de conexión a internet que se utilizan en los domicilios españoles. En España, donde *Huawei* está presente desde 2006 y tiene entre sus clientes a Telefónica, Vodafone, Ono y Jazztel, puso en marcha su programa educativo del "*Autobús Inteligente*", en cooperación con el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y su Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. La actividad, que duró más de tres meses, enseñó a niños de entre 10 y 13 años, de 85 colegios en 18 localidades de Madrid, Sevilla, Segovia, Valencia y Zaragoza, a utilizar equipos de telecomunicaciones, como teléfonos móviles y tabletas, y a hacer un buen uso de internet. El autobús didáctico, que recorrió más de 5.000 kilómetros por el territorio español, sirvió así para ofrecer a los niños una presentación sobre cómo utilizar las redes sociales y navegar por internet de manera segura y responsable.

- *Vodafone* ha instalado en la Universidad Rey Juan Carlos un puesto de estudio para estudiantes con discapacidad⁴³⁶. Esta misma Universidad, ha suscrito con la Fundación *Konecta* una cátedra para la investigación y fomento del

⁴³² ANEXO I, 5. e.

⁴³³ ANEXO I, 5. f.

⁴³⁴ ANEXO I, 5. g.

⁴³⁵ ANEXO I, 5. h.

⁴³⁶ ANEXO I, 5. i.

emprendimiento de las personas con discapacidad. Este proyecto ha sido coordinado a través de la Unidad de Atención a Personas con Discapacidad. El puesto ha sido provisionado para atender las necesidades de acceso a equipos informáticos de estudio por parte de alumnos con discapacidad matriculados en estudios de Grado y Postgrado de la mencionada entidad académica. En concreto, se trata de más de 300 estudiantes, la mitad de los cuales se encuentran en el campus de Vicálvaro. Progresivamente, el acceso al puesto de estudio se hará extensivo a las personas con discapacidad residentes en el distrito, siempre en función de las necesidades y calendarios académicos. Esta misma Universidad ha firmado un convenio de cooperación a través del cual se constituye la Cátedra de Investigación para el Fomento del Emprendimiento de las Personas con Discapacidad. El objeto de esta cátedra es el análisis y la investigación de aspectos relacionados con la realidad social, económica y de política empresarial en el marco del emprendimiento de las personas con discapacidad. Asimismo, el acuerdo tendrá como objetivo fomentar y trasladar al mundo universitario las prioridades y el carácter práctico de la investigación en estos temas. El fin último de este proyecto es contribuir a la formación de profesionales cualificados, fomentar la unidad entre ellos y generar empresas competitivas como elemento de integración laboral del colectivo de personas con discapacidad, potenciando el empleo de calidad y promocionando el autoempleo.

- Phone House colabora con la Fundación *Emalaikat* y desde el 1 de diciembre de 2013, los 10 céntimos que los clientes de Phone House pagan por las bolsas se destinarán íntegramente al proyecto 'Surcos en el Desierto' de la Fundación *Emalaikat*, que ayuda a cientos de familias en África a proveerse de agua y cultivar su propia comida.⁴³⁷

5.4. Sector energético.

- En el sector energético, las grandes eléctricas también se han apuntado a la Responsabilidad Social Corporativa, y en el caso de España podemos considerar a *Iberdrola*⁴³⁸ que, entre otras actuaciones, ha implantado iniciativas de movilidad sostenible en España. En concreto, puso en marcha en colaboración con diversas instituciones, el primer servicio público de e-Carsharing en España con vehículos 100%

⁴³⁷ ANEXO, I.5.j.

⁴³⁸ ANEXO I, 6.a.

eléctricos, que está en funcionamiento desde enero de 2011 en Guipúzcoa. Además, promovió otro proyecto similar en Pamplona.

- De forma conjunta, las Empresas Endesa, Iberdrola, Gas Natural Fenosa, EDP y EON Energía, han colaborado en la creación de un portal web en el que las personas interesadas pueden encontrar recomendaciones sobre cómo reducir la potencia eléctrica, el consumo y el gasto en los hogares. *Endesa* ha sido premiada por su labor de restauración de la mina As Pontes en Asturias consistente en la creación de un bosque de más de 600.000 árboles autóctonos, rodeando al lago creado por la mina. Esta misma compañía, ha participado en diversos foros de *coaching*, para mejorar las metas profesionales de los jóvenes.⁴³⁹

- El grupo de logística de hidrocarburos CLH, se ha adherido al programa Inserta de la Fundación ONCE, que persigue facilitar la incorporación de personas con discapacidad a su plantilla y poner en marcha nuevas iniciativas que, en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, contribuyan a la mejora de las condiciones de vida de este colectivo.⁴⁴⁰

- La Unión Española Fotovoltaica ha proporcionado energía en una región de Camerún llamada Kumbo, que se caracteriza por estar aislada y no disponer de medios para garantizar un suministro eléctrico estable a sus habitantes. La instalación generará electricidad suficiente para cubrir las necesidades de una clínica humana y una clínica veterinaria en la granja escuela que la ONG local SHUMAS gestiona en Kumbo. Además se han puesto en marcha instalaciones fotovoltaicas de autoconsumo para responder a la demanda de electricidad del centro de salud, la escuela y guardería baptistas y la iglesia católica en la localidad vecina de Bambdzeng, con una población de 400 habitantes, así como en la residencia del Ardo, jefe tribal de la zona. En total, las seis instalaciones generarán 1,63 kw de potencia.⁴⁴¹

- *Red Eléctrica Española* (REE),⁴⁴² especialmente concienciada, ha creado un Consejo Consultivo de Responsabilidad Social Corporativa en el que ha integrado a parte de su propia plantilla. El perfil de los empleados que compondrán este Consejo tratará de ser representativo de toda la compañía, abarcando distintas funciones profesionales y departamentos dentro de la misma. Estos empleados serán debidamente formados en las distintas materias que abarca la estrategia de RSC de la empresa y

⁴³⁹ ANEXO I, 6. b.

⁴⁴⁰ ANEXO I.6.c.

⁴⁴¹ ANEXO I, 6.d.

⁴⁴² ANEXO I, 6 e.

reportarán directamente al Departamento de Responsabilidad Corporativa y Calidad, que a su vez lo trasladará a la Dirección de RC y a la Comisión Ejecutiva de REE.

5.5. *Sector de la construcción*

- En el sector de la construcción, puede destacarse a Holcín que ha celebrado una sesión de voluntariado corporativo con la finalidad de que la plantilla de la empresa se familiarice con las personas con discapacidad para eliminar prejuicios y falsos estereotipos.⁴⁴³

- *Acerinox*⁴⁴⁴ ha concedido 45 becas para el estudio cuyo objetivo es premiar el esfuerzo de jóvenes estudiantes, además de reconocer sus expedientes académicos. La Factoría convoca estas becas con la responsabilidad de contribuir para una mejor formación de los hijos de sus trabajadores.

5.6. *Sector hotelero*

En el sector hotelero, las cadenas han optado por sensibilizar a sus clientes para el uso responsable de la energía y el agua. En concreto, *Fuerte Hoteles*⁴⁴⁵ ha logrado disminuir en un 15% el consumo medio de energía por cliente en sus instalaciones. Adicionalmente, gracias a la sustitución de lámparas normales por lámparas LED, ha reducido notablemente el gasto energético, medida que se afianza tras nombramiento de un cargo específico encargado de vigilar por el cumplimiento de las normas de eficiencia energética. El control de energía es un cargo recientemente incorporado a su organigrama, cuyas funciones son, precisamente, dotar a *Fuerte Hoteles* de un funcionamiento energético responsable.

Otro ejemplo lo encontramos con la cadena hotelera RIU, que ha sufragado los gastos de un piso en Las Palmas de Gran Canaria destinado a la acogida de familiares y niños con cáncer. Para la asociación 'Pequeño Valiente', que era quien atendía antes estas necesidades, contar con este inmueble supone una gran ayuda, ya que hasta ahora han tenido que pedir alojamiento a otras asociaciones o incluso derivar a las familias a un albergue de monjas.⁴⁴⁶

⁴⁴³ ANEXO I.7. a.

⁴⁴⁴ ANEXO I, 6 b.

⁴⁴⁵ ANEXO I, 8. a.

⁴⁴⁶ ANEXO I, 8. b.

5.7. Sector de la alimentación y distribución de bebidas.

- La conocida cadena de cafeterías *Starbuck's*⁴⁴⁷ ha logrado certificar que el 93% del total del café que adquiere procede de agricultores que desarrollan su actividad de forma respetuosa con el medio ambiente. Teniendo en cuenta que importan café de 29 países productores distintos, estas medidas sociales tienen un notable impacto global. El objetivo de la Compañía es que en 2015 ese porcentaje se eleve al 100%.

- *Subway*,⁴⁴⁸ la franquicia más grande del mundo con más de 39.000 restaurantes ubicados en 102 países, promueve una iniciativa solidaria a favor de la *Asociación Down Tenerife*. En concreto, destinará la recaudación íntegra obtenida por las consumiciones realizadas durante un día a esta asociación, cuyos miembros desempeñarán un papel activo ejerciendo como camareros del restaurante

- Resulta interesante la actuación iniciada por la compañía heladera *Ben & Jerry's*⁴⁴⁹ en favor del colectivo gay. Con el objetivo de concienciar a la sociedad en valores como la igualdad de derechos y el respeto, mientras se estaba legislando sobre el matrimonio gay en Reino Unido, esta cadena invitaba a los consumidores a escribir su opinión sobre el asunto mientras tomaban un helado especialmente diseñado para la ocasión denominado *Apple-y Ever After*.

- En España, la empresa *J. García Carrión*,⁴⁵⁰ que elabora fundamentalmente zumos de naranja, ha adquirido una finca en Huelva productora de esta fruta. La extensión de la finca, y su entorno, hacen que sea un hábitat ideal para una especie en peligro de extinción, la avutarda. Este ave que es el pájaro volador más pesado de la tierra sobrevive a duras penas en las estepas españolas. En la actualidad quedan muy pocos ejemplares. Algunos de ellos habitan de forma natural esta nueva finca de la Empresa que, concienciada con su conservación ha reservado dentro de la finca 250 hectáreas libres de cultivo donde estas aves pueden vivir y reproducirse en un entorno perfecto para ellas. Además, la Empresa ha habilitado un sistema de comederos y bebederos que garantizará la viabilidad de esta población. Su principal competidor, *Grupo Pascual*,⁴⁵¹ también ha lanzado varias campañas socialmente responsables. En

⁴⁴⁷ ANEXO I, 9. a

⁴⁴⁸ ANEXO I, 9. b

⁴⁴⁹ ANEXO I, 9. c.

⁴⁵⁰ ANEXO I, 9. d.

⁴⁵¹ ANEXO I, 9. e.

concreto ha presentado una flota de vehículos eléctricos, y plantado 12.000 árboles en la provincia de Málaga.

- La empresa *Galletas Gullón*⁴⁵² ha iniciado una campaña para reducir los efectos de sus emisiones de carbono. El objetivo es conocer los puntos de mayores emisiones y áreas donde poder actuar con el objetivo de reducir las emisiones, y aumentar la eficiencia en los procesos, por lo que ya ha realizado la plantación del "Bosque Gullón" en marzo con empleados y familiares con el fin de compensar las emisiones de CO2. También ha iniciado una curiosa iniciativa en materia de RSC que satisface los principios de esta corriente de forma doble. *Ad intra* permite a sus empleados gozar de una salud mejor, perdiendo el exceso de peso que pudieran tener, y evitando así riesgos cerebro-vasculares. *Ad extra* aporta alimentos a distintas entidades sin ánimo de lucro. El programa se denomina *vitality* y consiste en donar a ONG tantos kilos de alimentos, como kilos pierdan sus empleados. El proceso de pérdida de peso se hace de forma supervisada, con la colaboración de especialistas deportivos y endocrinos.

- El *Grupo Hero*⁴⁵³ también se ha sumado a la plantación de bosques. Hasta 20 han implantado en Murcia, en Sierra Espuña. Lo más interesante es que esta actuación socialmente responsable ha implicado a los propios empleados de *Grupo Hero*, que han sido quienes han plantado los árboles durante el tiempo de trabajo. Idéntica actuación han desarrollado *Grupo Prado Rey*,⁴⁵⁴ *Schweppes*⁴⁵⁵ y *Galletas Gullón*, en diferentes ubicaciones de la geografía española.

- *Kellogg*,⁴⁵⁶ el conocido fabricante de cereales de desayuno, ha lanzado la iniciativa *todos a desayunar*, con la que persigue acercar un desayuno completo a niños de familias con pocos recursos y en riesgo de exclusión. En todo el mundo, la Compañía estima que repartirá más de mil millones de raciones de cereales hasta 2016.

- *El Pozo Alimentación*⁴⁵⁷ suministra periódicamente alimentos al comedor social Jesús Abandonado, en Murcia, para contribuir a suplir las carencias que sufre parte de la sociedad.

⁴⁵² ANEXO I, 9. f.

⁴⁵³ ANEXO I, 9. g.

⁴⁵⁴ ANEXO I, 9. i.

⁴⁵⁵ ANEXO I, 9. h.

⁴⁵⁶ ANEXO I, 9. j.

⁴⁵⁷ ANEXO I, 9. k.

- *Coca Cola*⁴⁵⁸ es una de las empresas más activas desde un punto de vista de responsabilidad social. No sólo lanza campañas publicitarias con mensajes solidarios de forma recurrente, sino que impulsa activamente la donación de sangre y, en particular, es la responsable de la salvación del entorno de las Tablas de Daimiel. Este entorno de singular belleza, ubicado en la provincia de Ciudad Real, ha estado a punto de desaparecer en diferentes momentos a lo largo de los últimos años. Las políticas públicas no podían evitar el agotamiento del acuífero y hasta hace relativamente poco el Gobierno no inició una campaña seria para la compra de derechos de agua con los que mantener la irrigación de las lagunas. *Coca Cola*, muy sensibilizada con el problema, y consciente de que la sociedad española en su conjunto lamentaba la situación de estas lagunas, inició un proyecto de reecologización y reforestación de la zona durante tres años. Igualmente inició campañas locales, creó mesas de diálogo con las partes implicadas e incluso inició proyectos de educación en la zona para concienciar a los agricultores sobre la importancia de conservar estos humedales.

- *Central Lechera Asturiana* ha reforzado su compromiso por producir la totalidad de su leche en España, generando así empleos directos e indirectos en nuestro país⁴⁵⁹.

- *McDonald's* se ha propuesto implantar el consumo de carne sólo procedente de granjas de producción responsable, así como controlar que la materia prima de sus cafés, zumos, refrescos y alimentos, provengan de fuentes responsables con el medio ambiente⁴⁶⁰.

- La cadena de supermercados *El Arbol*⁴⁶¹ ha lanzado también una campaña de reforestación, utilizando el propio eslogan de su marca comercial. En concreto ha repoblado varias dehesas de Extremadura con ejemplares de encina y alcornoque, que son especies de un altísimo valor ecológico.

- La empresa *Pescanova*⁴⁶² ha decidido formar a periodistas multimedia en información sobre recursos marinos y sostenibilidad es el objetivo del las becas que ha puesto en marcha. Se trata de una iniciativa que aúna los conceptos de formación, sensibilización, RSC empresarial, e información para el desarrollo sostenible. Los

⁴⁵⁸ ANEXO I, 9. l.

⁴⁵⁹ ANEXO I, 9 .m.

⁴⁶⁰ ANEXO I, 9 .n

⁴⁶¹ ANEXO I, 9. ñ.

⁴⁶² ANEXO I, 9. o.

becarios, seleccionados, entre las propuestas que se reciban de estos países, cursarán un año de prácticas formativas en EFEverde y la Dirección de Comunicación de Pescanova, donde se especializarán en la elaboración contenidos periodísticos multimedia sobre recursos marinos y sostenibilidad.

5.8. *Sector de fabricantes y distribuidores de bebidas alcohólicas.*

- Puede destacarse a la empresa *Diageo*,⁴⁶³ que ha iniciado varias campañas publicitarias asociada con pilotos españoles. En concreto, junto con Pedro de la Rosa y la marca Johnnie Walker, ha llevado a cabo patrocinios al equipo de Fórmula 1 Vodafone McLaren Mercedes. Como parte del mismo, los pilotos del equipo se convirtieron en las figuras de referencia para trasladar mensajes de *responsabilidad al volante relacionadas con el alcohol*. Igualmente, esta Compañía ha fomentado otras iniciativas como parte de su plan de responsabilidad social corporativa, siendo destacable la conocida “Únete al Pacto: kilómetros sin alcohol. Tu firma cuenta”, que ha movilizado en España a más de 120.000 personas que se comprometieron a hacer kilómetros sin alcohol firmando en el sitio *webb*: www.unetealpacto.com.

- Otro ejemplo puede encontrarse en la multinacional *Heineken*, quien desde 2010 ha invertido 49 millones de euros en equipos de frío eficientes, logrando así un ahorro en el consumo de energía de 3 millones de euros, que le ha permitido a su vez abaratar el coste de su producción⁴⁶⁴.

- *Mahou*⁴⁶⁵ ha desarrollado un programa de inserción de personas mayores en el mundo del deporte a través de una plataforma denominada +Qbasket. Esta plataforma, de apoyo al deporte, también está orientada a personas con discapacidad.

- Una conocida marca de Ron, *Santa Teresa*,⁴⁶⁶ ha creado un proyecto para utilizar el deporte como medida contra la exclusión social. En concreto, se trata del rugby para erradicar la lacra de los pandilleros en Venezuela. Éste logro se ha producido dentro del Proyecto Alcatraz, que ha convertido a la empresa venezolana Ron Santa Teresa en un referente mundial de la responsabilidad social corporativa hasta el punto de que ha sido caso de estudio en la Universidad de Harvard.

⁴⁶³ ANEXO I, 10. a.

⁴⁶⁴ ANEXO I, 10. b

⁴⁶⁵ ANEXO I.10. c.

⁴⁶⁶ ANEXO I, 10.d.

5.9. Sector farmacéutico.

El sector farmacéutico es el que ofrece el mayor potencial de acción social y responsable, teniendo en cuenta que su actividad e implantación global. La entrega de medicamentos, o cualquier otro gesto que realizan estas grandes corporaciones tiene un efecto mundial. Se trata de grupos empresariales de dimensión multinacional que operan en todos los países del mundo, y cuya actividad reporta incontables beneficios. El ciclo productivo de estas empresas está fuertemente intervenido por los estados. Básicamente las farmacéuticas tienen una división de investigación para el desarrollo de nuevos fármacos, y una división para la distribución y venta de dichos fármacos. Estas dos caras del mismo negocio, permiten descubrir como cualquier iniciativa que desarrollen en favor de la sociedad, será sumamente beneficiosa. Realmente, la simple existencia de empresas que investigan para descubrir nuevos medicamentos ya es, de por sí, una idea que encaja en la idea de la *accountability*. Consideremos algunos casos:

- La empresa farmacéutica *GlaxoSmithKline*⁴⁶⁷ ha reducido en un 45% el precio de sus medicamentos a la venta en países no desarrollados, invirtiendo en ellos también el 20% de los beneficios que obtienen por las ventas, con el objetivo de mejorar la infraestructura sanitaria.

- La empresa estadounidense *Lilly*⁴⁶⁸ apoya a ONGs que aún luchan para la erradicación de la tuberculosis.

- *Astra Zeneca*⁴⁶⁹ ha implantado en su organigrama la figura del responsable de reputación corporativa, con el que pretenden una correcta gestión de su negocio conforme a parámetros de responsabilidad. Con la creación de esta nueva figura, AstraZeneca ha reforzado en España su apuesta por incrementar y mejorar la correcta gestión de un activo intangible como es la Reputación Corporativa, como una herramienta estratégica clave para reforzar y aportar valor a su relación con la sociedad, la salud y todos los actores del sistema sanitario.

- La empresa farmacéutica *Grunenthal*,⁴⁷⁰ especialista en fármacos para el dolor, ha desarrollado el programa *sin dolor* con el que apoya a diferentes asociaciones a comprender y entender el dolor del paciente. En concreto aquellos que sufren dolor crónico y que requieren de atención especializada. Esta empresa, además, fomenta la

⁴⁶⁷ ANEXO I, 11..a.

⁴⁶⁸ ANEXO I, 11. b.

⁴⁶⁹ ANEXO I, 11. c.

⁴⁷⁰ ANEXO I, 11.d.

donación de sangre de sus empleados, así como hábitos alimenticios saludables. -

- *Novartis*⁴⁷¹ está especialmente concienciada con aquellos países que no disponen de medios sanitarios adecuados y ha implantado diferentes campamentos médicos para fomentar los trasplantes en países africanos. *Novartis* ha implantado el programa *Interlife*, cuyo objetivo principal es el desarrollo de un centro de excelencia en trasplante renal en Nairobi, mediante la formación y capacitación de profesionales sanitarios por parte de reconocidos expertos del campo del trasplante en España. Desde la puesta en marcha del programa *Interlife*, el Hospital Nacional de Kenia ha realizado más de 60 trasplantes renales de forma asequible. Es una actividad comparable a los principales programas españoles de trasplante renal de donante vivo. Los resultados en los pacientes han mejorado significativamente, con una media de recuperación de dos semanas en los pacientes trasplantados y de cinco días en los donantes renales. Estas cifras suponen una reducción del 50% del periodo de recuperación en comparación con las cifras previas a la implementación del proyecto. Además, el equipo de nefrólogos del hospital keniano ha logrado un alto nivel en el manejo clínico del paciente trasplantado.

Adicionalmente, *Novartis* creó el “*Día de la Solidaridad*” con el que, desde 1996, los empleados de los 140 países participantes, colaboran en labores de voluntariado con entidades locales, de acuerdo a sus necesidades más acuciantes: sanitarias, medioambientales o sociales. En la edición de 2012 en Barcelona, sede central del Grupo, se han organizado 3 actividades diferentes dirigidas a sus empleados. Un grupo de colaboradores ha destinado la jornada a pintar y adecuar varias zonas del colegio CEIP El Bosc y el Instituto IES Can Planas, los dos situados en Barberà del Vallès, Barcelona. Otro grupo ha optado por conocer el Centro Ocupacional de la Fundació Tallers en Santa Coloma de Gramanet, una entidad dedicada a la inserción sociolaboral de personas con discapacidad. Allí, los colaboradores de *Novartis* han podido participar en varios talleres de papel reciclado, alfabetización informática y bisutería junto con los usuarios del Centro. Otros han optado por la donación de sangre en las oficinas centrales de *Novartis*.

También se ha desarrollado por *Novartis* la iniciativa “*1 Euro Solidario*” desde el año 2005. Esta iniciativa consiste en que cada empleado que así lo desee puede donar 1 euro de cada una de sus nóminas y la Compañía se compromete a igualar la cantidad

⁴⁷¹ ANEXO I., 11. e.

recogida con fines sociales. Desde 2011 Novartis ofrece a sus colaboradores varios programas e iniciativas en torno a la salud que les permiten disfrutar de un estilo de vida más saludable, tanto dentro como fuera del trabajo. Estas medidas, denominadas *Be Healthy*, se desarrollan en el marco de las directrices del Foro Económico Mundial (FEM) que indican que los programas para promover la salud y el bienestar en el entorno de trabajo, y que abordan cambios en el estilo de vida, pueden ayudar a prevenir hasta un 40% de las enfermedades no transmisibles, como la enfermedad cardiovascular, el cáncer y los trastornos pulmonares.

En el campo de la investigación y desarrollo, una de las últimas iniciativas de Novartis ha sido la creación del Instituto Novartis para Enfermedades Tropicales (NITD, Novartis Institute for Tropical Diseases), que se ha establecido en Singapur con el objetivo de aplicar los avances tecnológicos y biomédicos a las enfermedades que afectan a los países del tercer mundo⁴⁷².

5.10. *En el sector del transporte ferroviario, RENFE* ⁴⁷³ también ha publicado una memoria de responsabilidad social. La principal obligación y responsabilidad de *Renfe* como operador ferroviario es la de transportar viajeros y mercancías bajo el principio de seguridad, con una clara orientación al cliente, con la máxima calidad, eficiencia, rentabilidad e innovación, sobre la base del compromiso con la sociedad y el desarrollo de sus empleados. Con la finalidad de impulsar de forma continua su compromiso con sus grupos de interés, la compañía ha diseñado y desarrollado en los últimos años una estrategia de Responsabilidad Empresarial denominada '*Un tren de valores Renfe*'. Dicha estrategia gira en torno a cuatro ejes relacionados con la Sociedad, la Cultura, el Medio Ambiente y compromisos Éticos. De la muy extensa lista de medidas, destacamos el Plan de accesibilidad para personas con movilidad reducida, que permite utilizar sus líneas a cualquier persona con independencia de sus minusvalías físicas, y el compromiso de puntualidad con sus clientes /stakeholders. de la que hemos podido conocer cómo la campaña *un tren de valores* ha permitido que la Compañía transmita a los viajeros que utilizan sus servicios valores éticos y responsables.

⁴⁷² FONTRODONA, J. *Gestión integral de la RSE: El caso de Novartis en España*. Forética, 2005.

⁴⁷³ ANEXO I., 12.a.

5.11. La *empresa multinacional tabacalera Altadis*,⁴⁷⁴ ha implantado una serie de mejoras sociales para los agricultores que cosechan tabaco en Guatemala, de donde obtiene la mayor parte de la materia prima con la que elabora sus productos. En concreto, ha alcanzado acuerdos con los principales municipios, junto con los que ha implantado diversas becas, así como ayudas frente al terrorismo. Tras la compra de Altadis por parte de Imperial Tobacco, la cooperación al desarrollo en países latinoamericanos donde se produce tabaco se ha convertido en uno de los nuevos ámbitos prioritarios de trabajo para la Fundación, en el marco de los principios generales de Responsabilidad Social Corporativa del grupo Imperial Tobacco. La Fundación Altadis ha firmado estos dos convenios con Universal Tobacco, compañía internacional suministradora de tabaco en rama, que tiene amplia experiencia en la zona. A través de estos acuerdos, la Fundación contribuirá a mejorar las instalaciones e infraestructuras de dos escuelas a las que asisten más de 300 estudiantes. Adicionalmente, la Fundación Altadis continuará prestando su apoyo a la Fundación Víctimas del Terrorismo como miembro permanente de su Junta de Mecenazgo. Altadis ha decidido continuar respaldando la labor de la Fundación Víctimas del Terrorismo dado el interés social general de la misma, y prolonga así una colaboración que dura ya nueve años. La aportación de la Fundación Altadis estará destinada íntegramente al Fondo Asistencial para Víctimas del Terrorismo, consistente en ayudas directas a las víctimas y sus familias a través de diversos conceptos, como estudios, formación, gastos médicos u hospitalarios, entre otros. Estas ayudas son complementarias a las otorgadas por el sistema público.

5.12. *Sector financiero*

- El Banco Mare Nostrum, concienciado con la lacra social de los desahucios, ha creado un fondo social de viviendas, con el objeto de garantizar el acceso a vivienda de las familias menos favorecidas.⁴⁷⁵

- Caixabank.⁴⁷⁶ cuenta con un programa de voluntariado corporativo que ya ha alcanzado los 4.584 participantes. Estos voluntarios colaboran en actividades de acompañamiento a personas mayores, atención a niños en situación de pobreza, entre

⁴⁷⁴ ANEXO I, 13. a.

⁴⁷⁵ ANEXO I, 14. a.

⁴⁷⁶ ANEXO I, 14. c.

otras iniciativas. Asimismo, los empleados de CaixaBank pueden participar en el programa Espacio Solidario, que promueve pequeños donativos mensuales para diferentes organizaciones no gubernamentales con las que colabora la Fundación “la Caixa”. En 2012, la aportación anual de este programa fue de 60.000 euros, donados por 1.000 empleados. En el año 2014 la Entidad ha destinado más de 500 Millones de Euros al conjunto de sus intervenciones en el marco de la obra social, y facilitado 161 puestos de trabajo para personas en riesgo de exclusión.

- *BNP Paribas*⁴⁷⁷ ha dotado un premio con 50.000 € para la ayuda a asociaciones que desarrollan proyectos solidarios.

- ING Direct ⁴⁷⁸ha desarrollado campañas a favor de UNICEF y ha obtenido donaciones que son destinadas a la escolarización de niños sin acceso a la educación.

- BANKIA⁴⁷⁹ ha colaborado con Cáritas en el programa *Juntos por el Empleo*, en el que se apoya a las personas desfavorecidas, con la intención de que consigan un puesto en el mercado de trabajo, y también ha donado 660.000 € a proyectos sociales en 2013.

5.13. Sector automovilístico.

- La empresa automovilística *Audi*,⁴⁸⁰ que, siendo consciente de la estrecha relación que hay entre padres e hijos, ha implantado un programa llamado *attitudes* a través del cual se ha volcado en formar a 5.000 niños en seguridad vial, con la esperanza de sus nociones de conducción responsable acaben calando entre sus familiares.

- *Europcar* ha implantado oficinas sin papeles en apoyo a la diversidad, el medio ambiente, y la seguridad vial⁴⁸¹.

- *Land Rover* ha presentado un proyecto para mejorar la vida de 12 millones de personas hasta 2020. Se trata del establecimiento de itinerarios laborales junto con Cruz Roja para favorecer la inserción laboral⁴⁸².

⁴⁷⁷ ANEXO I, 14. b.

⁴⁷⁸ ANEXO I, 14. d.

⁴⁷⁹ ANEXO I, 14. e.

⁴⁸⁰ ANEXO I, 15. a

⁴⁸¹ ANEXO I, 15. b

⁴⁸² ANEXO I, 15. c

- *Ford* ha implantado un proyecto para facilitar a los conductores noveles el acceso al permiso de conducción, permitiéndoles mejorar con sus vehículos, su técnica de conducción y el manejo del vehículo⁴⁸³.

- *Volkswagen* ha plantado varios bosques en España. Uno de ellos, denominado Think Blue ha permitido articular una campaña de sensibilización para alumnos de colegios de Cantabria sobre la importancia de los árboles⁴⁸⁴.

5.14. *Colegios y Despachos de abogados.*

- Los Colegios y Despachos de abogados también diseñan campañas de responsabilidad social corporativa. En este sentido, cabe destacar al *Colegio de Abogados de Sevilla*⁴⁸⁵ ha recaudado, desde julio de 2012, más de 80.000 euros en la campaña denominada 'Euro Solidario Colegial', enmarcada en las acciones de responsabilidad social corporativa de esa institución profesional, que, además, prorrogará durante un año más.

- El despacho GARRIGUES⁴⁸⁶ es el único que publica anualmente una memoria de RSE, en la que analiza los efectos de su trabajo sobre sus grupos de interés, así como las expectativas que estos tienen depositadas en sus profesionales. La estrategia de RSE de este despacho gira en torno a tres ejes que son la excelencia en el servicio al cliente, el compromiso con las personas y la deontología profesional e independencia. Al margen de lo anterior, GARRIGUES también ha creado una fundación, desde la que intenta mejorar su compromiso con la sociedad. Promueve prácticas pro-bono⁴⁸⁷ y ha implantado códigos de buena conducta y de ética profesional. Ha fundado varias cátedras de estudio, así como centros de estudio. El compromiso de

⁴⁸³ ANEXO I., 15. d

⁴⁸⁴ ANEXO I., 15. e

⁴⁸⁵ ANEXO I., 16.a.

⁴⁸⁶ ANEXO I. 16.b.

⁴⁸⁷ Una de estas prácticas pro bono la desarrolló el autor en el Colegio Público Los Guindos, en la ciudad de Málaga. La actividad consistió en elaborar un caso ficticio con los alumnos de 5º de primaria, otorgando a cada uno un rol en la resolución judicial del caso. La práctica iba dirigida a determinar el autor del robo de la copa del campeonato de baloncesto que, en ese momento, se jugaba en la ciudad. Con las instrucciones que previamente se habían dado a los alumnos, cada uno jugó su papel (fiscal, abogado defensor, abogado acusador, magistrado, oficiales de justicia...) hasta el esclarecimiento del caso. Uno de los diarios locales de Málaga recogió ampliamente la noticia. Tanto en formato escrito, como visual <http://www.diariosur.es/v/20121219/malaga/clase-toga-mazo-20121219.html>

esta firma es seguir informando públicamente sobre la realidad financiera, social y medioambiental que le rodea. Entienden la responsabilidad social empresarial como un modelo de gestión que analiza tanto los efectos económicos, sociales y ambientales que su actividad genera sobre sus grupos de interés, como las expectativas que estos tienen depositadas en nuestra práctica profesional. La firma ha realizado distintos controles internos de autocontrol. Uno de ellos ha consistido en la realización de una encuesta centrada en cinco cuestiones esenciales: ‘Cumplimiento e integridad’, ‘Responsabilidad social corporativa’, ‘*Trabajo pro bono*’, ‘Acción social’ y ‘Movilidad’. Respondieron un total de 555 profesionales que evaluaron el sistema normativo interno de la firma, el código ético, el programa para la prevención de delitos, las normas para la prevención del blanqueo de capitales y las políticas de conducta.

El despacho dispone, desde el 2012, de un programa *pro bono* que recoge las principales características del asesoramiento que prestamos de forma gratuita a entidades sin ánimo de lucro con fines benéficos, asistenciales, culturales o educativos. La coordinación general de este programa recae en un comité integrado por profesionales de distintas oficinas y departamentos. Como resultado, a lo largo del pasado año Garrigues llevó a cabo proyectos *pro bono* en áreas como, por ejemplo: la constitución de entidades, modificaciones de estatutos, asesoramiento en materia de contratación, asesoramiento mercantil, fiscal y laboral, asesoramiento en materia de subvenciones a entidades públicas y el asesoramiento en temas inmobiliarios. En concreto, hemos colaborado con más de 25 instituciones, participado en tres grandes iniciativas de apoyo a emprendedores y se está participando en diferentes proyectos de *Clínicas jurídicas* con dos universidades (los profesionales del despacho supervisan y tutelan a estudiantes que, vinculando su formación práctica específica con el compromiso social, asisten jurídicamente a entidades sin ánimo de lucro). Según los resultados de la encuesta, el 98,6% de las personas del despacho considera apropiado el desarrollo de trabajos *pro bono* y el 64,9% estaría dispuesto a participar en proyectos de este tipo. Algunos ejemplos son: *Rock & Law* (en Madrid y Lisboa), campañas de donación de sangre, recogida de alimentos (*Operación Kilo*), campañas de recogidas de libros, participación en carreras solidarias, voluntariado en programas educativos y formativos, etc.

- De forma similar pueden observarse otros grandes despachos nacionales que han tomado este tipo de iniciativa. En concreto es el caso de CUATRECASAS, o URÍA MENÉNDEZ.⁴⁸⁸

5.15. *Compañías de seguros.*

- *Mutua Fraternidad Muprespa*⁴⁸⁹ ha sensibilizado a sus empleados sobre los riesgos derivados de desechar aparatos móviles que, bien gestionados, podrían servir para otras personas. Así, han creado una bolsa en la que entregan móviles obsoletos, que posteriormente se tratan en centros especializados y se venden. El importe que se obtiene por la venta de estos teléfonos se destina a la investigación de nuevos fármacos que ayuden a personas enfermas.

- *Groupama Seguros*⁴⁹⁰ ha impulsado la Responsabilidad Social a través de su plantilla mediante la implantación de medidas de conciliación laboral y familiar. En concreto, para los servicios de asistencia técnica y atención al cliente, ha permitido a sus trabajadores optar por prestar servicio desde su domicilio (teletrabajo) puesto que este tipo de tareas puede desarrollarse de igual forma desde el centro de trabajo o desde cualquier otro lugar gracias a las nuevas tecnologías. Esta nueva forma de organización de los recursos humanos puede calificarse de socialmente responsable porque persigue adaptar la carga de trabajo para que los trabajadores puedan prestar servicios junto a su familia, sin la necesidad de estar desplazados en el centro de trabajo.

- *Zurich Seguros*⁴⁹¹ ha formado a un colectivo de empleados para que acudan a centros de educación Secundaria y Bachillerato para contribuir a la formación de los alumnos en valores y actitudes responsables que ellos mismos imparten conforme a su experiencia.

- *DKV Seguros*⁴⁹² ha creado la fundación *Integralia*, que facilita la integración social y laboral de personas con discapacidad, integrando a muchos de ellos en su plantilla que, actualmente conforman un 18% del total de empleados de la Compañía.

⁴⁸⁸ ANEXO I. 16. b.

⁴⁸⁹ ANEXO I., 17. a.

⁴⁹⁰ ANEXO I., 17. b.

⁴⁹¹ ANEXO I., 17. c.

⁴⁹² ANEXO I., 17. d.

- *Santalucía*⁴⁹³ ha implantado una plataforma para el reciclaje de teléfonos móviles, con el objetivo de sensibilizar sobre la contaminación que generan estos aparatos, y la necesidad de darles una destrucción apropiada que no perjudique el medio ambiente. La recogida de móviles en desuso se realizará a través de unos contenedores donados por la empresa Residuos Electrónicos que se encargará, a su vez, de reciclarlos de manera eficiente para el medio ambiente. Con los fondos obtenidos a través de este proceso de reciclaje se financiará el tratamiento de cientos de niños con patologías mitocondriales, una afección de tipo celular que a día de hoy no tiene cura.

5.16. En los *partidos políticos* también se percibe la necesidad de introducir elementos de responsabilidad corporativa y proyectos de buen gobierno. Puede citarse como ejemplo el partido *EAJ-PNV*⁴⁹⁴ que publicó un documento denominado *think gaur* elaborado con el objetivo de alcanzar una Euskadi más próspera a través de políticas de buen gobierno y comportamientos éticos

5.17. En el ámbito de las Universidades españolas, también es habitual incluir estándares de RSC y Códigos de Buen Gobierno Corporativo. Baste referirnos ahora a la Universidad de Granada en cuya página web de presentación muestra numerosos apartados y aspectos diferentes relacionados con la RSC. En concreto, destacamos la adhesión explícita que hace nuestra Universidad al “*Código de Conducta de las Universidades en materia de Cooperación al Desarrollo*”.⁴⁹⁵

5.18. Como muestra específica de este proceso de materialización de la RSE en España, resulta significativo mencionar por su dimensión la experiencia del “*CSR Marketplace*” de *Forética*. Esta iniciativa tiene su referente en el proyecto innovador de los laboratorios de RSE europeos promovidos y organizados por “*CSR Europe*”. Se trata de encuentros dirigidos por empresas de primera línea enfocados a la búsqueda de soluciones a los distintos retos de la actividad empresarial bajo el criterio de la innovación.⁴⁹⁶ Esta iniciativa tuvo lugar, por vez primera, en España en el año 2007 y

⁴⁹³ ANEXO I. 17. e.

⁴⁹⁴ ANEXO I., 18. a.

⁴⁹⁵

http://cicode.ugr.es/pages/proyectos_internacionales/actividades/archivo_actividades/20092010/adhesion_codigo_conducta

⁴⁹⁶ GRANDA, G., *Innovación y responsabilidad social empresarial, Cuadernos Forética*, nº 10, 2007, p. 31. (www.foretica.es).

aportó "más de 50 soluciones de 30 empresas distintas".⁴⁹⁷ Estas soluciones se agruparon en varias categorías tales como, entre otras: innovación, acción social, desarrollo de habilidades y competencias, igualdad de oportunidades, integración de la RSE en la gestión, liderazgo y buen gobierno, medioambiente... las mejores de las soluciones ofrecidas -donde se pone en evidencia el prestigio de este laboratorio- tenían la posibilidad de participar en el "Marketplace que organiza CSR Europe donde compiten las mejores soluciones a nivel europeo y que se celebra en Bruselas".⁴⁹⁸ De entre las muchas soluciones ofrecidas podemos destacar, a título de ilustración, algunas

- "*La RSC en el corazón del negocio*". El objetivo era desarrollar una plataforma para favorecer la incorporación de la RSC en la gestión de la empresa ADIF. La solución ofrecida consistió básicamente en la creación de un Plan de RSC titulado "Plan Empresa Ciudadana (PEC)", concebido como una herramienta básica para introducir una visión estratégica global de RSC en Adif.⁵⁰⁰

- "*Plan de acogida e integración de nuevos empleados*" en Caja de Burgos. Se trataba de desarrollar el "espíritu de pertenencia", de atraer y retener a los empleados de nueva entrada. se trataba de mantener ese espíritu de pertenencia una vez que en 2006 se incorporaron a la Caja 106 nuevos empleados.⁵⁰¹

- "*CRIS. Corporate Responsibility Information System*", experimentado en Ferrovial bajo la idea de obtener un desarrollo sostenible. El objetivo era introducir un sistema de "reporting de información" para utilizarla en los índices en los que participa Ferrovial: Dow Jones Sustainability Index, Footsie 4 Good, Pacto Mundial...⁵⁰²

- "*World Community GRID: Innovación al servicio de la sociedad*", experimentado en IBM (International Business Machines, S.A.). Se trataba de orientar las capacidades no utilizadas de los ordenadores personales para investigar sobre enfermedades, o desastres naturales. Este proyecto tiene un carácter mundial y la solución ofrecida era utilizar la tecnología de redes GRID para la conexión, a través de internet, de miles o de millones de ordenadores "para crear un sistema virtual de gran

⁴⁹⁷ Ibid., p. 36.

⁴⁹⁸ Para mayor información sobre este evento: <http://marketplace.foretica.es> Cfr. GRANDA, G., *op. cit.*, p. 37.

⁴⁹⁹ Cfr. GRANDA, G., *op. cit.*, pp. 37-59.

⁵⁰⁰ Ibid, p. 38.

⁵⁰¹ Ibid., p. 39.

⁵⁰² Ibid., p. 42.

capacidad. IBM "ha donado el hardware, el soft ware y los servicios técnicos para crear un infraestructura tecnológica que precisa esta iniciativa".⁵⁰³

- *"Empleo y discapacidad en una organización que promueve el talento"*, desarrollada en MSD (Merck Sharp and Dohne España". La solución desde un enfoque de RSC consistía en dar algún paso más en el cumplimiento de la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI) y potenciar el empleo de profesionales con discapacidad. El proyecto tenía implicaciones en la investigación farmacéutica y sus protocolos de desarrollo, investigación y experimentación.⁵⁰⁴

- *"Comisión C y O,7: El Compromiso por la Acción Social integrado a la gestión empresarial"*, desarrollado en Contratas y Obras Empresa Constructora, S.A. Este proyecto se dirige a países del tercer mundo, "mediante de un fondo de empresa, gestionado por empleados voluntarios". Se destinan, además, recurso provenientes del 0,7% del presupuesto de gastos generales de la compañía. la solución consiste en que el compromiso por la Acción Social "se ha integrado en la gestión empresarial de C y O, como un valor a fomentar dentro de la organización".⁵⁰⁵

- *"Editorial por, pro y para la RSE"*, desarrollada en Media Responsable. Se trata de crear una Editorial especializada en RSE para divulgar y concienciar sobre la importancia de la RSE en la empresa. Se trata de una Pyme de 7 miembros que creó esta editorial que introduce en su práctica la publicación en papel reciclado al 100%. Su portal www.empresaresponsable.com es accesible a personas con discapacidad... De los 7 miembros de la plantilla los siete tienen contratos indefinidos, lo que contrasta con la precariedad laboral del sector.⁵⁰⁶

6.- *La RSE como principio inspirador de Jueces, Magistrados y Tribunales.*

Con carácter general, y como se ha visto en el apartado anterior, las Empresas materializan la RSE gracias a los empleados que conforman sus plantillas. En efecto, dejando a un lado las aportaciones de tipo económico a diferentes causas, la práctica totalidad de actuaciones de Responsabilidad Social han sido llevadas a cabo por representantes de las Compañías y, en la mayor parte de los supuestos, por los propios trabajadores.

⁵⁰³ Ibid. p. 43.

⁵⁰⁴ Ibid., p. 46.

⁵⁰⁵ Ibid., pp. 52-53.

⁵⁰⁶ Ibid., pp. 55-56.

La permeabilidad natural existente entre la sociedad y del mundo jurídico ha provocado que, muy recientemente, la Jurisdicción Social esté incorporando en sus pronunciamientos componentes de Responsabilidad Social. Estos pronunciamientos constituyen una notoria minoría ya que la RSE no se encuentra presente en ninguna norma que deban interpretar los Tribunales y, las pocas que existen y que contemplan estas previsiones, únicamente lo hacen desde un punto de vista recomendador, no como obligación legal. Pero Jueces y Magistrados, como parte indisoluble de la sociedad, se encuentran cada vez más sensibilizados con esta causa, como demuestran los precedentes que se citan a continuación.

Una primera referencia la podemos encontrar en la Doctrina de la Audiencia Nacional en relación con el cumplimiento de los compromisos de igualdad⁵⁰⁷. Según este Tribunal, el cumplimiento de un plan de igualdad deviene obligado por imperativo legal, pero también por criterios de responsabilidad social pues el empresario está éticamente obligado a promover la igualdad dentro de su plantilla. Estrechamente relacionada con esta cuestión, pero en el ámbito de las discapacidades, el Tribunal Supremo⁵⁰⁸ determina que las empresas deben cumplir con las obligaciones en materia de contratación de minusválidos no sólo porque así se obliga en la normativa, sino porque criterios de responsabilidad social les obligan a implementar políticas de empleo socialmente responsables.

El Tribunal el Superior de Justicia de Madrid, determinó que los códigos éticos o deontológicos en las empresas adquieren cada vez mayor importancia, por cuanto la imagen de las empresas ante los consumidores es una referencia esencial de mercado que afecta a su productividad y a las ventas. El consumidor se puede sentir identificado con un determinado producto en función de su adhesión a los valores éticos defendidos por esa empresa. Este Tribunal definió la RSC como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social y económico por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. Se trata de conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, respeto a los derechos humanos, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Se pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las

⁵⁰⁷ Sentencia de la Audiencia Nacional, Sala de lo Social, de 17 de enero de 2013 (AS 2013\227).

⁵⁰⁸ Sentencia del Tribunal Supremo, Sala de lo Social, de 9 de octubre de 2012 (RJ 2013\1461)

personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos⁵⁰⁹.

Otro caso en el que puede comprobarse la permeabilidad del relato de RSC sobre pronunciamientos judiciales, lo tenemos en un caso estudiado en el que se aplicaron criterios responsables en el marco de una negociación laboral entre empresas y sindicatos. Aunque legalmente la Empresa pudo alcanzar un acuerdo sólo con el sindicato mayoritario, y haberlo aplicado, optó por extender la negociación también sobre el minoritario. El Sindicato mayoritario entendió esta actuación contraria a la libertad sindical, pues diluía su peso relativo en la empresa al considerarse obligado a acudir junto con un ente sindical poco o nada representativo a las negociaciones. La Justicia Social entendió entonces que no hubo discriminación sindical, y que era absurdo e ilícito pretender que dicha actuación supusiera un trato de favor hacia un sindicato, en contra de otro, pues es evidente que la practica de la empresa de llegar a un acuerdo con todas las fuerzas sindicales es muestra de buenas prácticas en su actuación, dentro de los estándares de las exigencias de la responsabilidad social corporativa pues evita todo tipo de discriminación, incluida la sindical⁵¹⁰.

Más recientemente, este mismo Tribunal⁵¹¹ ha utilizado los criterios de Responsabilidad Social Corporativa para sancionar a IKEA por el uso abusivo del horario laboral. En concreto el Tribunal entiende que las presiones empresariales por abrir el centro comercial más días de los que por calendario estaban previstos se encuentran injustificadas porque el hecho de que entrara en vigor la *Dinamización de la Actividad Comercial en la Comunidad de Madrid*, no legitima el proceder de IKEA en el ejercicio de su poder de dirección y organización. En concreto, la Compañía no puede adoptar medidas tan drásticas y contundentes que han afectado a la jornada, turnos, horarios y días libres, pasando prácticamente la generalidad de los trabajadores, con excepción de los colectivos legalmente protegidos, a trabajar el 65% de la casi totalidad de domingos y festivos del año. Ya venía abriendo todos los domingos y festivos del año desde el 1 de junio de 2011, mientras que anteriormente se trabajaban más de 16 domingos y festivos únicamente por quienes voluntariamente lo asumieron, no

⁵⁰⁹ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad de Madrid, Sala de lo Social, de 22 de mayo de 2009 JUR 2009\291705

⁵¹⁰ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, sede de Sevilla, de 2 de febrero de 2010 (LA LEY 55533/2010)

⁵¹¹ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad de Madrid, Sala de lo Social, de 14 de diciembre de 2012 AS 2013\1033

pudiéndose aprovechar la coyuntura de aquella Ley para imponer tan serios recortes a los derechos de los trabajadores afectando a parcelas tan sensibles como son el descanso y la conciliación de la vida personal y familiar en fin de semana. Y añade el Tribunal el reproche desde el punto de vista de RSC:

No es esta, desde luego, la manera en que esta Sala entiende el trabajo, que es un factor de realización personal que ha de conciliarse con la vida familiar y personal, auténtico valor al alza del Derecho del Trabajo y del moderno concepto de responsabilidad social corporativa.

Puede, de este modo, comprobarse cómo la RSC está impregnando cada vez más capas de la sociedad, hasta el punto de haber llegado a condicionar incluso algunos pronunciamientos judiciales. El verdadero reto, en la situación de crisis actual, es determinar si la RSC también tiene cabida en las actuaciones de reestructuración y despidos que padece actualmente nuestra sociedad y tejido empresarial. Estas cuestiones se analizarán en los apartados siguientes. Pero ya avanzamos una respuesta positiva, debido a que existen precedentes judiciales que también así lo avalan⁵¹², al haber trasladado el mensaje de la RSC, claramente, sobre procesos de reestructuración laboral. Básicamente, se trataba de analizar la legalidad de una práctica empresarial consistente en el cierre de dependencias fabriles en España y su “huida” hacia territorio asiático en busca de mano de obra más barata. La Jurisdicción Social tiene encomendado el análisis de todos los factores jurídicos y legales relacionados con la normativa de regulación de empleo. Pero, en ocasiones, suele también incorporar a sus Sentencias contenidos programáticos, más relacionados con la justicia material que con la justicia formal.

La Empresa en cuestión realizó varios EREs gracias a los cuales redujo progresivamente el personal sometido a convenio, procediendo a la externalización vía off Shore, llevándose las plataformas a otros países donde opera con personal local en condiciones alejadas a las existentes en nuestro país. De esta forma redujo notablemente notable sus gastos al operar con una mano de obra mucho más barata, sin convenio, ofreciendo servicios que le generaron una mayor plusvalía y margen de beneficios, a costa de la destrucción de empleo nacional.

La Justicia Social valoró entonces el gravamen y coste social que suponía la medida. En concreto, la Sala del Tribunal Superior de Justicia de Madrid se pronunció afirmando que esta estrategia es entendible desde el punto de vista estrictamente

⁵¹² Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 11 de julio de 2012, (LA LEY 95462/2012).

subjetivo o desde un punto de vista productivo empresarial, pero que no lo es desde el punto de vista objetivo de la legislación laboral y de responsabilidad social a la que las empresas se deben, porque no hay causa que ampare la destrucción de empleo cuando la misma solo se basa en la conveniencia empresarial de obtención de un mayor beneficio y no en pérdidas, presentes o futuras, o en decrecimiento evidente de ingresos que dificulten sus sostenibilidad futura.

En los próximos apartados, analizaremos criterios de reestructuración responsable que permiten a las empresas acometer procesos de desinversión, de adelgazamiento de estructura, o de eficiencias, a través de medidas paliativas de los despidos.

CAPÍTULO V.- *LA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS EN CRISIS: MARCO GENERAL DE REFERENCIA, INDICADORES E INICIATIVAS EN LOS ESTÁNDARES DE LA RSE.*

1.- *El imperativo de la responsabilidad y el sentido compartido de la justicia como la referencia originaria en los procesos de crisis y reestructuración de empresas. El buen gobierno corporativo.*

1.1. *Un compartido sentimiento de la justicia a toda escala.*

Como ha quedado dicho, gracias a la RSE y RSC es hoy posible congregar la moral y la ética con el gobierno de las empresas. Este comportamiento, que hemos definido como “ciudadano”, “social” o “sostenible”, no es más que la proyección de una profunda inclinación humana: la defensa de lo que es justo⁵¹³. Pero esta inclinación tiene hondas raíces que van más allá de lo que estrictamente podría definirse como humano.

El primatólogo Frans de Waal⁵¹⁴ ha logrado demostrar recientemente que el sentimiento de justicia no es privativo de nuestra sociedad, sino que lo compartimos con el resto de primates, de tal forma que funciona como un “instinto” ancestral. El doctor De Waal ideó un curioso experimento en el cual lograba simular un escenario industrial de retribución por producción. En concreto, enseñó a un grupo de monos capuchinos⁵¹⁵ a trabajar, recibiendo a cambio de su trabajo una retribución en forma

⁵¹³ Baste aquí citar como referencia el artículo 29 de la Declaración Universal de Derechos Humanos en el que se declara que toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática.

⁵¹⁴ Ha realizado multitud de descubrimientos en primatología, uno de los últimos el que se cita en esta obra y cuyas principales conclusiones pueden encontrarse en la página web <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/03/28/ciencia/1332961358.html>, pudiéndose ahondarse en estos curiosos experimentos en DE WAAL, F. *Primates and Philosophers: how morality evolved*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2009.

⁵¹⁵ El mono capuchino (*Cebus capucinus*) es uno de los monos más inteligentes del reino animal, y su uso es muy frecuente en las investigaciones de los primatólogos. Baste decir aquí que en su vida diaria usan piedras como herramienta, igual que los chimpancés, para romper las nueces de las que se alimentan. Y que hasta finales del siglo XX los estándares científicos establecían la diferenciación entre seres humanos y otros animales en que sólo los primeros eran capaces de utilizar herramientas de forma inteligente.

de alimento. El trabajo a realizar era el de recolectar piedras y depositarlas en un recipiente. A cambio de las piedras recolectadas, recibían como pago un trozo de pepino. El sistema de trabajo estaba tan implantado, que el 90% de los pequeños simios realizaban su labor en menos de cinco segundos, siempre a cambio de la recompensa establecida.

El equipo de De Waal decidió entonces romper el tranquilo clima laboral reinante retribuyendo con uvas y fresas a algunos monos, continuando el resto con la habitual compensación en pepinos. Obvia decir que para un mono, la diferencia entre una uva y un pepino es más que notable. Ante semejante injusticia, los monos abandonaron el trabajo y dejaron de transportar piedras negándose a colaborar con los investigadores hasta que no se equipararon las retribuciones.

Esto mismo, pero a escala humana, es lo que sucede cuando se aborda la reestructuración de una empresa. Si no se acomete siguiendo un espíritu responsable, acorde con la el sentimiento de justicia, ética y moral que reina en nuestra sociedad, probablemente no tendrá éxito entre la plantilla y, con toda seguridad, no tendrá aceptación en la sociedad.

En el contexto social actual, muy condicionado por el fenómeno de la globalización, ya no es suficiente acometer una reestructuración cumpliendo estrictamente con la legalidad vigente, sino que debe hacerse considerando el coste social del proyecto, como, por otra parte, reseñaban los pronunciamientos judiciales con los que finalizaba el apartado anterior. Habitualmente se siguen criterios de “mera empresa” para realizar despidos, para reducir jornada, deslocalizar el negocio, o para rebajar salarios. Pero existen multitud de factores, no previstos en la legislación, que deben medirse para evitar causar un daño irreparable desde un punto de vista social.

1.2. *Los Informes de la Comisión Olivencia, Aldama y del Código Unificado de Buen Gobierno. El gobierno corporativo.*

Esta tendencia que acabamos de subrayar puede comprobarse, haciendo un somero análisis de las conclusiones de tres conocidos informes en materia de responsabilidad social corporativa y del gobierno corporativo: el informe Olivencia (1), el informe Aldama (2), y el informe Conthe (3).

(1) En el Consejo de Ministros de 28 de febrero de 1997 se acordó crear una *Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las*

Sociedades.⁵¹⁶ Las conclusiones del Informe dejaron a las claras que el modelo societario español se encontraba blindado frente a cualquier tipo de obligación social, moral o ética, primando en su funcionamiento el interés puramente económico. El informe OLIVENCIA se encargó de redactar un código de Buen Gobierno, según el cual las sociedades tienen como razón de ser la creación de valor.

De entre los objetivos y recomendaciones de este Informe puede destacarse, al efecto de lo que nos importa, lo siguiente⁵¹⁷:

- La pervivencia de la propia empresa se considera como el principal fin a conseguir, sin que sean los accionistas los únicos interesados en ella. Esto conlleva la necesidad de separar gestión y propiedad de la empresa, lo que implica la conveniencia de incorporar al Consejo de Administración una mayoría de consejeros independientes, con experiencia y prestigio profesional.
- La empresa ha de ser considerada como un proyecto plural en el que tomen parte gran número de grupos con intereses diferentes y legítimos en donde la introducción de una dimensión ética resulta ser un pilar fundamental para el buen gobierno de la corporación. Por ello, el sentido de la actuación de los consejeros se sustenta en la defensa de los intereses de la empresa, fomentando la toma de decisiones que mejoren su gestión, así como propiciar aquellos mecanismos tendentes a la defensa de los intereses del pequeño y mediano inversor.
- Se contempla en el Informe la creación de "comisiones delegadas de control" para garantizar la supervisión del órgano de administración. La comisión de auditoría se

⁵¹⁶ En 1997 el Ministerio de Economía impulsó el *Código Olivencia* con la pretensión de fomentar la transparencia de las empresas españolas, después del caso Enron y los escándalos de doble contabilidad y demás irregularidades en las retribuciones de los miembros de los Consejos de Administración que protagonizó dicha empresa. Informe Olivencia: "El gobierno de las sociedades cotizadas", aprobado por la Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades (26 de febrero de 1998):

http://www.nebrija.com/nebrija-santander-responsabilidad-social/documentos/Informe_Olivencia.pdf

Puede consultarse el extenso libro homenaje a Manuel Olivencia. En especial, véase PEINADO GRACIA, J. I., "La distribución del riesgo de insolvencia", en *Estudio sobre la Ley concursal: libro homenaje a Manuel Olivencia, vol. I (Escritos sobre Manuel Olivencia Ruiz, derecho concursal, aspectos generales, antecedentes históricos, derecho comparado, derecho uniforme, derecho europeo, derecho internacional privado, la declaración de concurso)*, Marcial Pons, Madrid, 2005, pp. 427- 466. También, cfr. SATORRAS FIORETTI, R. M^a, *Responsabilidad Social Corporativa, op. cit.*, pp. 130-136.

⁵¹⁷ De entre la ingente producción vertida sobre estos aspectos, destacamos: el Taller de Trabajo de la Fundación ETNOR sobre el Informe del Buen Gobierno de las Sociedades, en relación con el Informe Olivencia (<http://www.etnor.org/olivenciapdf> Véanse pp. 50-51 de este Taller de Trabajo). También: <http://www.iegd.org/spanish800/adjuntos/codigoolivencia.pdf>

ocupa de la verificación de la contabilidad empresarial, la comisión de nombramientos se ocupa de la selección de los consejeros, y la de retribuciones supervisa la gestión de las remuneraciones.

- Se sugiere en el Informe que ningún consejero forme parte de más de tres consejos de administración, y que se eliminen las cláusulas de blindaje.

- Un pilar fundamental a tener en cuenta es la maximización del beneficio a medio y a largo plazo y no sólo a corto plazo, primando como se ha dicho la supervivencia de la propia empresa.

- Como conclusión operativa cabe destacar la necesidad de lograr un equilibrio entre los diferentes grupos de intereses en el ámbito de la empresa, así como la importancia que tiene para el buen gobierno la presencia de consejeros independientes.

- La supervisión, transparencia y control son también aspectos principales de la estrategia de las empresas para lograr un buen gobierno corporativo. En relación con los Códigos de buen gobierno corporativo, resulta significativo el extenso estudio comparativo efectuado en diferentes países (EE.UU., Reino Unido, Alemania, Bélgica, Holanda, Francia) y también en España por algunos autores, en relación con la European Association of Securities Dealers (EASD) y la European Corporate Governance Network (ECGN).⁵¹⁸

(2) Poco después del Informe Olivencia, la OCDE aprobó sus '*Principles of corporate governance*' (1999), que recogían los diferentes puntos en común del Gobierno Corporativo (GC) en sus países miembros (Unión Europea y EEUU entre ellos). En noviembre de 2002, se publicó el Informe Winter, que recogía las reflexiones del "Grupo de Expertos en Derecho de Sociedades" de la UE, presidido por el profesor Jaap

⁵¹⁸ Según Weil, un Código de Gobierno Corporativo es un conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el Gobierno interno de las organizaciones. Suele estar formado por recomendaciones o sugerencias sobre la conducta de las corporaciones y de sus miembros y generalmente se parte del supuesto de que el mercado valorará positivamente su cumplimiento y que por tanto motivará a las compañías a seguirlo. Cfr. FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUÁN, I y ACERO FRAILE, I., *Códigos de buen gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español*, Universidad de Zaragoza, 2010
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

Según estos autores, EE.UU. puede ser considerado como uno de los países pioneros en esta materia. En relación con España, subrayan los siguientes hitos principales en la confección de los códigos de buen gobierno: Círculo de Empresarios (1996); Código de Buen Gobierno: Informe Olivencia (1998); Informe Aldama (2003); Decálogo del Directivo (2004); Principios de Gobierno Corporativo (2004); Código Unificado sobre Buen Gobierno: Informe Conthe (2006); Código Ético para las compañías (2006).

Winter. Las recomendaciones de este texto propugnaban recabar información sobre la estructura de los grupos (cuya responsabilidad se traslada a la empresa matriz), el registro detallado de todas las transacciones entre empresas del grupo, el establecimiento de medidas de protección específicas para accionistas minoritarios y otras recomendaciones para aumentar el poder efectivo del pequeño accionista.⁵¹⁹

La comisión Aldama,⁵²⁰ por su parte, se propuso avanzar en lo estudiado por sus predecesores atreviéndose a proponer modificaciones legislativas concretas que permitiesen la transparencia de las empresas. Lo relevante de este Informe es que pone de relieve que las empresas deben tener una vertiente social y cultural, voluntaria, que junto con el compromiso de transparencia permitirán incrementar su valor y participar de la sociedad que les rodea.⁵²¹

La Comisión Aldama, constituida en septiembre del 2002, propugnaba fomentar la transparencia y seguridad de los mercados financieros, informar sobre el grado de observancia del Código Olivencia (o Código de Buena Conducta de los Consejos de Administración) y dar mayor seguridad a los accionistas e inversores. Tiene el encargo de proponer medidas concretas que habrán de ser tomados por el Gobierno.⁵²²

Una de las propuestas es el deber de información anual y el deber de lealtad, que se especifica en que se regule legalmente no desempeñar cargos en empresas competidoras y no utilizar información confidencial para evitar conflictos de intereses. Como consecuencia de las recomendaciones recogidas en el Informe Aldama, el 17 de julio de 2003 se publicó la Ley 26/2003, por la que se modificaban la Ley 24/1988, del Mercado de Valores y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (RD Ley 1564/1989, de 22 de diciembre). La Ley tiene de valioso cuanto se refiere a la rápida incorporación a nuestro ordenamiento jurídico de una serie de reformas legales que no

⁵¹⁹ Cfr., GARCIA FERNÁNDEZ, R y SUÁREZ ÁLVAREZ, E, "Informe: El Gobierno corporativo", *Partida Doble*, n° 167, pp. 68-75 (<http://pdfs.wke.es/5/2/3/0/pd0000015230.pdf>).

⁵²⁰ Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas (aprobado el 8 de enero de 2003): <http://www.cnmv.es/publicaciones/informefinal.pdf> Cfr. SATORRAS, R. M^a, *op. cit.*, pp. 130-136.

⁵²¹ Sobre el gobierno corporativo y los códigos de buen gobierno: PÉREZ CARRILLO, E. F. (Cord.), *Gobierno corporativo y códigos de buen gobierno*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pp. 79-127.

⁵²² GARCÍA FERNÁNDEZ, R, SUÁREZ ÁLVAREZ, E., "Informe Aldama", *Partida doble*, n° 167, 2005, pp. 68-75

podían hacerse esperar mucho más tiempo (“La Ley de Transparencia de las sociedades anónimas cotizadas”, 2004).⁵²³

(3) En el verano de 2005, el presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Manuel Conthe, preside un grupo de trabajo para recapitular las conclusiones de Aldama y Olivencia, que dio como lugar un código unificado (o reunificado) de buen gobierno. Este documento pretende garantizar, entre otras cosas, los valores éticos de la independencia y la transparencia. Las recomendaciones del Código Olivencia y Aldama quedaron incluidas a través del Código Unificado, aprobado en mayo de 2006.⁵²⁴ Se trata de una actualización del Código Olivencia y Aldama, que ha incorporando algunas recomendaciones europeas contenidas en el Informe Winter (2002), así como recomendaciones internacionales, entre las que destacan los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). A partir de 2003, se publicaron nuevas iniciativas en materia de *corporate governance*,⁵²⁵ como las de la Comisión Europea o la actualización de las de la OCDE.

El 29 de julio de 2005 el Gobierno creó un “Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las sociedades cotizadas”, para asesorar a la CNMV en la incorporación de las nuevas tendencias en gobierno corporativo, que incluía expertos procedentes del sector privado y de órganos institucionales como la Secretaría de Estado de Economía, el Ministerio de Justicia y el Banco de España. Su coordinación se encomendó a Manuel Conthe, que emitió un Informe final el 19 de mayo de 2006, donde se incluía, como parte fundamental, un “Código Unificado de Buen Gobierno”, también conocido por Código Conthe.

⁵²³ Entre muchas referencias, cfr. CHIVITE, S. y RODRÍGUEZ MONROY, C., *Análisis de los diez años de gobierno corporativo en España y cumplimiento del Código Unificado o Código Conthe*, en *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management; XII Congreso de Ingeniería de Organización, September 3-5, 2008, Burgos, Spain*: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY/115-124.pdf

⁵²⁴ *Código Unificado de Buen Gobierno: “Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas”*: <http://www.uam.es/departamentos/economicas/contabilidad/doctorado/canibano/52.pdf>. Cfr. SATORRAS, R. M^a, *op. cit.*, pp. 136-141.

⁵²⁵ Recientemente pueden verse dos estudios relevantes en materia de gobierno corporativo: YUSTE MENCIA, J. (Coord.), *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo*, Cívitas, Madrid, 2015; GARCÍA DE ENTERRÍA, J., *Reforma de la ley de sociedades de capital en materia de gobierno corporativo*, Editorial Aranzadi, Navarra, 2015.

A pesar de su aprobación en mayo de 2006, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) acordó que las sociedades cotizadas deberían tomar como referencia este Código al presentar en el primer semestre de 2008, el Informe relativo al ejercicio 2007.⁵²⁶ Más recientemente, el profesor Peinado Gracia ha insistido en la necesaria responsabilidad del gobierno corporativo, centrando el debate en la búsqueda de los medios más eficientes que ayuden a configurar las relaciones entre la administración de la empresa, sus accionistas y demás interesados. Es preciso encontrar, según este autor, un equilibrio estable de poderes y de responsabilidades en las funciones de dirección y supervisión entre los que participan en la gestión de la sociedad. Pero además, se hace preciso configurar la función de control interno, y de ahí la importancia del Comité de Auditoría.⁵²⁷

Es preciso subrayar, además, que los principios de gobierno corporativo, extendidos a las sociedades no cotizadas, han despertado un gran interés recientemente. De hecho, en casi la totalidad de los países desarrollados y emergentes han aparecido numerosos códigos que incorporan los principios de gobierno corporativo tanto en la empresa familiar como en las sociedades no cotizadas. Esta apreciación puede constatarse, por ejemplo, en el extenso y reciente estudio dirigido por Hierro Anibarro sobre el gobierno corporativo en sociedades no cotizadas.⁵²⁸ En esta investigación se lleva a cabo un detallado estudio de las diferentes manifestaciones del gobierno corporativo en sociedades no cotizadas, combinando el análisis estrictamente jurídico con la contextualización económica de la crisis de estos últimos años, instalada en los países desarrollados.⁵²⁹

⁵²⁶ Véase el trabajo ya citado: CHIVITE, S. y RODRÍGUEZ MONROY, C. *Análisis de los diez años de gobierno corporativo en España y cumplimiento del Código Unificado o Código Conthe*, op. cit.

⁵²⁷ Cfr. PEINADO GRACIA, J. I., “Gobierno corporativo, elaboración y responsabilidad de la contabilidad social”, *Revista de Derecho de Sociedades*, nº 42, 2014, pp. 21-52. Véase, también, PEINADO GRACIA, J. I., “Riesgo sistémico, solvencia y riesgo moral. Incidencia en el Derecho privado de los mercados financieros. Un apunte crítico”, *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, año nº 33 (134), 2014, pp. 7-34.

⁵²⁸ HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014.

⁵²⁹ De este variado estudio, destacamos las tres siguientes aportaciones significativas del profesor Hierro Anibarro: “Gobierno corporativo sin mercado de valores”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pp. 17-37; “Principios de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en *ibid.*, pp. 39-82; y “Mercado de valores sin gobierno corporativo”, en *ibid.*, pp. 493- 520.

1.3 *El impacto psicológico y social vinculado a la noción de reestructuración corporativa*

Una vez constatada la necesidad de adoptar parámetros de responsabilidad en el buen gobierno corporativo como marco de referencia de cómo actuar en procesos de reestructuración de las empresas en un contexto de crisis, nos referimos ahora a un rasgo que apunta en esa misma dirección: el de los factores psicológicos que se hacen presentes en estos procesos.

Reestructuración no debe ser sinónimo de pérdida de empleo. Ha de significar, más bien, novación, modificación, adaptación, reubicación, pero no despido. En todo caso, no debe significar despido con abandono de las obligaciones empresariales porque la pérdida del empleo es en la actualidad un coste irrecuperable. El despido no significa solamente el deterioro de la imagen que acompaña a la empresa que reduce su plantilla, sino la pérdida para el trabajador de su fuente de ingresos, de su posibilidad para generar renta.

El impacto psicológico⁵³⁰ de una reestructuración que se realice sin seguir parámetros de responsabilidad no sólo conlleva la pérdida de estabilidad, sino que también tiene importantes efectos sobre las relaciones sociales, provoca la destrucción del tejido industrial y, en situaciones extremas, el empobrecimiento de los territorios con el consecuente riesgo de despoblación.

Deben implantarse protocolos que favorezcan o permitan la adopción de medidas de reestructuración socialmente responsables y coherentes con el clima reinante en la actualidad en el que importan más las formas que el fondo. Igual que los pequeños simios, como quedó subrayado, pierden todo interés por el trabajo cuando este no se retribuye de forma justa, el empresario debe acometer el proceso de reestructuración buscando medidas que desde un punto de vista ético y moral, permitan alcanzar el objetivo (reestructurar) sin generar situaciones reprobables o socialmente inaceptables. Perder esta perspectiva significaría enfrentarse a un amplio rechazo.

⁵³⁰ PARADA TORRES, E., *Despidos en tiempos de crisis: impacto psicológico y comunicación de la mala noticia*, *Revista de Gestión de Riesgos Laborales*, nº 62, p. 32, Sección artículos, 1 de julio de 2009.

Habitualmente se ha equiparado reestructuración con adelgazamiento de la estructura humana⁵³¹, pero el objetivo debe ser muy diferente. La empresa en crisis ha de adaptarse a los nuevos retos del mercado, pero debe hacerlo modificando las relaciones laborales, optimizándolas, sin que ello conlleve más que una novación de esta estructura humana, no su desaparición.

No creemos que esté fuera de lugar, en este sentido, recordar los signos de precariedad e incertidumbre que caracterizan a estos tiempos de profunda crisis que conllevan, como consecuencia, el efecto paralizante de los vínculos ente los seres humanos y el riesgo de deterioro o desintegración de la acción colectiva o de los vínculos de la solidaridad.

Desde esta perspectiva de la precariedad, el trabajo y el empleo no son vistos desde la óptica de la producción, sino desde la óptica del consumo y es el mercado quien establece qué es lo valioso en este ámbito. En esta concepción mercantilista, el trabajador es considerado como creador de mercancías (*homo faber*) y como factor multiplicador de la riqueza, y el trabajo es en muy escasa medida concebido como medio de realización de la vida humana integral. Más bien ocurre que el trabajo se percibe como privilegio, a modo del signo por el que se reconoce a nuestro momento histórico postmoderno. La propia identidad en otro tiempo⁵³² asociada al trabajo se asocia ahora a la precariedad del trabajo mismo. Pero esta precarización afecta al equilibrio personal, debido a que “el trabajo productivo se erige en el único

⁵³¹ CRUZ VILLALON, J. *Descentralización productiva y responsabilidad por contratas y subcontratas. Relaciones Laborales*, 1992, apud ARCE, J.,C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 65.

⁵³² Destaca H. Béjar que en la Europa premoderna predominaba la ética de la caridad asociada a los valores de la compasión y del sacrificio. Conforme a la ética cristiana, los pobres habían de aceptar su destino, en consonancia con la estructura jerárquica de la sociedad medieval. Con la modernidad cambia el significado del trabajo y la caridad como virtud cristiana se pone progresivamente en manos del Estado, transformándose la caridad en asistencia. Con la modernidad ilustrada surge la ética del trabajo que se convierte en la actividad normal de los seres humanos, una actividad que se torna en valor moral y en un bien en sí mismo. En el siglo XIX se afianzó esa ética del trabajo y los pobres (el lumpemproletariado) empezaron a representar una amenaza y un riesgo revolucionario. Según esta ética del trabajo la pobreza se identificaba con desempleo. Según el relato marxista, el trabajo constituía el medio por el que el proletariado (sobre todo la clase obrera vinculada a la industria) conseguía la capacitación humana y su propia identidad en su destino colectivo como sujeto de la historia (BÉJAR, H., *Identidades inciertas: Zygmunt Bauman*, Barcelona, Herder, 2007, pp. 173-175). Por lo que hace referencia a la ética del trabajo de Weber, cfr. WEBER, M., *La ética protestante en el espíritu del capitalismo*, op. cit.

reconocimiento personal”.⁵³³ Si es el consumo y la mercantilización de las relaciones humanas lo relevante, ellos serán también quienes dicten la necesidad de deshacerse del trabajador que ya ha quedado obsoleto del mismo modo que hay que deshacerse de un artilugio técnico para obtener un producto más puesto al día. Además, dada la crisis del Estado social, el Estado se lava las manos ante la incertidumbre de la lógica del mercado porque la globalización y la desterritorialización le han restado autonomía y capacidad para garantizar la seguridad. Una vez asumido que el Estado no proveerá protección social ante la precariedad laboral y personal, el camino quedará ya expedito, como dice Helena Béjar, para “hacer de la necesidad de ser flexibles una virtud”.⁵³⁴

Una vez consumada la fractura entre el poder político y la moralidad social, quedan muy deteriorados, mermados o en quiebra los vínculos de la solidaridad.⁵³⁵ El efecto colateral de este deterioro del vínculo social es la aparición de "nuevos parias" en forma de desempleados que parecen mostrarse como material sobrante e innecesario. Además, se suma a ello la idea del desempleado como un consumidor fallido por convertirse en pobre que se parece cada vez más a un "un agujero negro que chupa todo lo que tiene cerca y nada regurgita, excepto problemas. Los miembros de la sociedad decente y normal –los verdaderos consumidores- no quieren ni esperan nada de ellos”.⁵³⁶

La mecánica mercantilista se configura como un ingente instrumento técnico para desechar las partes gastadas o que han quedado obsoletas y ser reemplazados por otros ya prefabricados. Como dice Bauman, cada parte de esa maquinaria "es un repuesto reemplazable (...) ¿Por qué perder el tiempo en reparaciones laboriosas si tan sólo lleva un instante deshacerse de la parte dañada y reemplazarla?”.⁵³⁷

Este escenario transmite como efecto psicológico el deterioro de los vínculos de la solidaridad de modo que -como dice Lipovetsky- puede hablarse de un tono moral decadente o de una "ética indolora", propia de nuestro tiempo postmoderno.⁵³⁸

⁵³³ BALLESTEROS, J., “Los derechos de los nuevos pobres”, en BALLESTEROS, J., (Ed.), *Derechos humanos*, Tecnos, Madrid, 1992, p. 140.

⁵³⁴ BÉJAR, H., *Identidades inciertas: Zygmunt Baum*, op. cit., p. 180.

⁵³⁵ Cfr., BAUMAN, Z., *Trabajo, consumo y nuevos pobres*, Madrid, Gedisa, 2000.

⁵³⁶ Texto de BAUMAN, Z., “The world inhospitable to Levinas”, *Philosophy Today*, vol. 43 (2/4), verano 1999, pp. 151-167, p. 164. Este texto está tomado de BÉJAR, H., *Identidades inciertas: Zygmunt Baum*, op. cit., p. 179.

⁵³⁷ BAUMAN, Z., *Modernidad líquida*, op. cit., p. 173.

⁵³⁸ Cfr., LIPOVETSKY, G., *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Anagrama, Barcelona, 1994.

Algunas conclusiones de este panorama de precariedad y contingencia que se ve tan afectado en tiempos de crisis pueden ser las siguientes:

- Quedan afectados los comportamientos vitales y la inserción social mediante el trabajo que conducen a la descomposición de los vínculos humanos y de las estructuras que componen la comunidad. Se produce, en definitiva, un déficit en las estructura de la cohesión social.

- Los vínculos (vitales o familiares⁵³⁹ y laborales) tienden a considerarse como objetos de consumo en ese gran receptáculo de objetos y en este gran mercado en que se ha convertido el mundo.

- Se consolida la presunción de temporalidad de las relaciones y esa idea acaba siendo una profecía que acaba cumpliéndose. De lo seguro y cierto se pasa a lo fluido y a la levedad del enlace social (vínculos humanos precarios como objetos de consumo).

- Podría decirse que surge un escepticismo paralizante y, en definitiva, un nihilismo cultural que afecta al sentido de la existencia de los seres humanos. Como dice Bauman, muchas categorías o conceptos tales como “individualidad”, “relación tiempo-espacio”, “trabajo como vínculo social” o la “idea de comunidad” viven hoy como conceptos que languidecen. Están vivos y muertos al mismo tiempo, como zombis, a la espera de si hay que disponer para ellos “un funeral y una sepultura decentes”.⁵⁴⁰

En el transcurso de este escenario de precariedad e incertidumbre, subyace la idea de que en la dinámica laboral habitual los trabajadores se equipara con los instrumentos o medios de producción⁵⁴¹, perdiendo su condición humana, al quedar el trabajo referido a un sujeto que lo es en tanto que produce (*homo oeconomicus*). Este referente ético y antropológico dificulta notablemente la adopción de medidas de reestructuración responsable. Por ello, y como contrapartida, adquiere pleno sentido

⁵³⁹ Los cambios producidos en la vida cotidiana, en especial en la familia, vinculados al proceso de la globalización, han sido examinados por Guiddens (GUIDDENS, A., *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, Taurus, 2001, pp. 65-79)

⁵⁴⁰ BAUMAN, Z., *Modernidad líquida*, op. cit., p. 14.

⁵⁴¹ SWINZHEIMER, H., *La esencia del Derecho del Trabajo en Crisis económica y Derecho del Trabajo. Cinco estudios sobre la problemática humana y conceptual del Derecho del Trabajo*, Instituto de Estudios Laborales y de Seguridad Social, Madrid, 1984, apud ARCE, J., C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 35.

prestar atención a la *norma ISO 26000*, al subrayar como principio o fundamento básico de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1944 que el trabajo no es una mercancía. Esto quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción, ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad inherente de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Los principios involucrados incluyen el derecho de cada persona a ganarse la vida con un trabajo escogido libremente, y el derecho a condiciones laborales justas y favorables.

En esta misma dirección apunta la referida obra de Swinzheimer⁵⁴² en la que se analizan las relaciones laborales desde una óptica de gobernanza, otorgando al empresario herramientas conocidas, o no, con las que mejorar su estructura laboral, adoptando medidas que causen el menor impacto social posible. Estos aspectos serán tratados en el siguiente apartado y con esa misma orientación.

2.- La reestructuración responsable en los estándares de RSE.

2.1. Elementos prenormativos, protocolos e indicadores de una reestructuración responsable.

Existe un conocido adagio, aplicable al Derecho Laboral, según el cual las normas laborales son sólo para tiempos de felicidad, lo que debe ser cierto porque durante la presente crisis los cambios habidos en la normativa laboral son ya incuantificables⁵⁴³. Dichos cambios normativos, además, suelen ir buscando el mantenimiento de las condiciones preexistentes, a cambio del empeoramiento de las condiciones para las nuevas incorporaciones, en una clara referencia al debate clásico entre insiders/outsideers⁵⁴⁴.

⁵⁴² SWINZHEIMER, H., *La esencia del Derecho del Trabajo en Crisis económica y Derecho del Trabajo. Cinco estudios sobre la problemática humana y conceptual del Derecho del Trabajo*, op. cit.

⁵⁴³ ARCE, J., C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 30.

⁵⁴⁴ LINDBECK, A. y SNOWER, D. *The insider-outsider theory of employment and unemployment*. MIT Press. Cambridge, Massachussets, 1988, apud ARCE, op. cit., p.55.

Podemos constatar una aparente contradicción porque, por un lado, la labor legislativa ha sido extenuante durante la crisis, y por otro comprobamos que no existe una normativa (entendida esta en sentido estricto) que regule la RSE en España o, al menos, que obligue a implantar sus principios y protocolos sobre las reestructuraciones. Esta contradicción, creemos, será sólo temporal pues existe un abanico tan extenso de elementos “prenormativos” que permiten augurar la próxima regulación de la RSE. Entre estos elementos -a que nos vamos a referir a continuación- destacan recomendaciones de la UE, protocolos y certificaciones en RSE, códigos internos elaborados por las propias Empresas, un abundante cuerpo doctrinal, y un sinfín de informes elaborados por comisiones, expertos y grupos de investigación con interés por la materia.

Al margen de la implantación de formalismos,⁵⁴⁵ tendentes a demostrar a terceros la preocupación ética de la Empresa, existen diversos organismos internacionales que se preocupan de establecer auténticos protocolos auditables en materia de RSE. El estándar normativo más conocido es el creado por la *International Organization for Standardization* (ISO), que es la responsable de la elaboración de la mayor biblioteca de estándares internacionales existentes en la actualidad⁵⁴⁶. Este organismo ha elaborado la Norma ISO 26000, preparada por el ISO/TMB, un grupo de trabajo sobre Responsabilidad Social. Esta Norma Internacional se ha elaborado por expertos de más de 90 países y 40 organizaciones que, a su vez, procedían de grupos distintos de partes interesadas: consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, grupos de apoyo a la investigación, academias y otros. El objetivo de estos grupos ha sido crear una norma de carácter

⁵⁴⁵ Las conclusiones del informe elaborado por UGT en 2008 sobre prácticas de responsabilidad empresarial en empresas del IBEX 35 apuntan que en España la RSE es más formal que real. Alerta sobre el riesgo de una desnaturalización de estas conductas responsables, más orientadas hacia la elaboración de protocolos, que hacia la materialización de los principios sociales que en ellos se encuentran. PERDIGUERO, T. *Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35*, UGT, 2008.

⁵⁴⁶ Esta organización fue creada en 1947 y hasta la fecha ha publicado cerca de 20.000 estándares con la finalidad de facilitar el comercio internacional y favorecer los mercados. La historia de la entidad, así como datos sobre su funcionamiento y operativa pueden consultarse en su página web oficial <http://www.iso.org/> ISO se autodefine como una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). La forma de elaborar las Normas Internacionales se lleva a cabo mediante comités técnicos especializados. Los proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos se envían a los organismos miembros para votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros que emiten voto.

internacional que permita a las empresas mejorar en competitividad, reputación, retención del talento, relaciones con otras empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

En sus diferentes apartados la norma destaca la importancia del trabajo, la necesidad de una protección especial para los trabajadores y los beneficios que se derivan de un uso responsable de las relaciones laborales. En relación con la reestructuración de empresas, fundamentalmente despidos, la norma recomienda eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido y asegurar que, cuando sea necesario, los trabajadores que hayan sido despedidos reciban ayuda para acceder a un nuevo empleo, formación y asesoramiento.⁵⁴⁷ Ambas recomendaciones se realizan siguiendo los dictámenes de la OIT en el Convenio sobre la terminación del trabajo. Según estas normas, los estados miembros deben tratar de evitar o limitar en todo lo posible la finalización de la relación de trabajo por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, sin perjuicio para el funcionamiento eficaz de la empresa, establecimiento o servicio, y esforzarse por atenuar las consecuencias adversas de toda extinción de la relación de trabajo por estos motivos para el trabajador o los trabajadores interesados.

Entre las medidas que deberían considerarse para evitar o limitar al máximo despidos por motivos económicos, las recomendaciones de la OIT contemplan la restricción de la contratación de personal, el recurso a la disminución natural del personal sin reponer las bajas durante cierto período, los traslados internos, la formación y el readiestramiento de los trabajadores, el retiro anticipado voluntario con la adecuada protección de los ingresos, la disminución de las horas extraordinarias y la reducción de la duración normal del trabajo.

De hecho, estas normas prevén que cuando se estime que una reducción temporal de la duración normal del trabajo podría evitar o limitar las terminaciones de la relación de trabajo debidas a dificultades económicas pasajeras, convendría tomar en consideración el otorgamiento de una compensación parcial por la pérdida de los salarios correspondientes a las horas normales no trabajadas, financiada según métodos adecuados conformes a la legislación y la práctica nacionales.

⁵⁴⁷ R166 y C 158 de 1982.

En caso de terminación de la relación de trabajo por motivos económicos, la empresa debe propiciar lo antes posible que los trabajadores afectados en otros empleos apropiados, impartiendo a dichos trabajadores, llegado el caso, la formación o el readiestramiento necesarios. Siempre que sea posible, el empleador debería ayudar a los trabajadores afectados a buscar otro empleo adecuado, por ejemplo mediante contactos directos con otros empleadores.

Con el objetivo de atenuar las consecuencias perjudiciales de los despidos, se debería considerar la posibilidad de proporcionar una protección de los ingresos durante cualquier curso de formación o de readiestramiento y el reembolso parcial o total de los gastos en que se haya incurrido para la formación o readiestramiento y para la búsqueda de un empleo, así como para la incorporación al mismo, cuando ésta implique cambio de residencia.

En 2006 la organización *Global Reporting Initiative*⁵⁴⁸ (GRI) preparó la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en su tercera versión, denominada G3 o GRI 3. La Guía G3 consta de un conjunto de Principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los denominados *Contenidos básicos*, que están formados por los Indicadores de desempeño y otros apartados, así como una serie de pautas sobre aspectos técnicos relacionados con la elaboración de memorias.

Este estándar recomienda a las Empresa elaborar una memoria de RSE en la que se incorpore su política en materia de relaciones laborales identificando a los responsables de aplicación de la misma. Un contenido ineludible de estas memorias de RSE será el análisis de la rotación de la plantilla (extinciones y nuevas contrataciones) junto con el estudio de los beneficios sociales que haya adoptado la Compañía para con sus empleados. La *Guía GR* fija el propósito que han de tener las memorias de sostenibilidad: grado en que se han respetado las leyes, normas, códigos, pautas e iniciativas voluntarias.⁵⁴⁹

Por su parte, el Organismo SAI⁵⁵⁰ (*Social Accountability International*) ha desarrollado el estándar SA 8000 en el que se contemplan diversas limitaciones a actuaciones laborales indiscriminadas, fundamentalmente de tipo salarial y relacionadas

⁵⁴⁸ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

⁵⁴⁹ Un estudio concreto al respecto: ARCHEL DOMENCH, P., “Las memorias de sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative*”, (V Congreso de Economía de Navarra, 2003), Eunsa, Pamplona, 2004, pp. 235-252. *Apud*, SATORRAS, R.M^a, *op. cit.*, p. 170, en nota 277.

⁵⁵⁰ <http://www.sa-intl.org/>

con la prestación de servicios por menores. En particular, la norma proscrib el uso del despido como un elemento de discriminación.

Otro conocido organismo productor de estándares es *AENOR*⁵⁵¹ quien, en asociación con IQNET⁵⁵² ha desarrollado un protocolo para la certificación en sistemas de gestión de la responsabilidad social⁵⁵³. Este estándar se ha construido para concretar y regular los requisitos de un sistema de gestión de la responsabilidad social para organizaciones que quieren aplicar la Norma Internacional ISO 26000. Este mismo organismo ha participado en la elaboración de otro estándar, el *UNE 165010 EX*, junto con el Comité Técnico *AEN/CTN 165*⁵⁵⁴.

También puede citarse el trabajo realizado por ISEA⁵⁵⁵ (*Institute for Social and Ethical Accountability*), quien ha elaborado el estándar AA1000 con el fin de promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Según se indica en la exposición de esta norma, persigue orientar a las organizaciones para que establezcan procesos sistemáticos de responsabilidad que involucren a las partes interesadas en la generación de estrategias, políticas y programas, así como de indicadores asociados, objetivos y sistemas de comunicación, que guíen de manera efectiva las decisiones, actividades y los resultados organizacionales generales.

Existen en España diversas asociaciones, y foros de opinión, en los que se dan cita expertos en Responsabilidad Social Empresarial. Uno de estos lugares de encuentro es *FORETICA*⁵⁵⁶. Esta organización ha elaborado la *SGE 21*⁵⁵⁷ (*Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*), que es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. En este sentido, la SGE 21 resulta un documento de verdadero interés, pues permite disponer de una serie de estándares de aplicación de RSE en las Empresas y, al tener una vocación normativa, podría sentar las bases de la futura regulación en la materia que realice el Ejecutivo. La aplicación

⁵⁵¹ <http://www.aenor.es>

⁵⁵² <http://www.iqnet-certification.com/>

⁵⁵³ http://www.aenor.es/documentos/certificacion/reglamentos/w_iqnet_sr10_esp.pdf

⁵⁵⁴

<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0042958&PDF=Si#.Uh4IAZLOFv1>

⁵⁵⁵ <http://www.accountability.org/>

⁵⁵⁶ <http://www.foretica.org/>

⁵⁵⁷ El contenido de esta norma puede ser consultado en http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf

de esta norma, permite además realizar una auditoría sobre los procesos de empresas y obtener una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

En este sentido, la SGE 21 recoge en su artículo 6.4.9 que, en caso de reestructuración, la organización ha de tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo en la medida de lo posible los impactos negativos asociados. El concepto Reestructuración Responsable aparece definido en este estándar como *las alternativas y soluciones que sean necesarias para hacer de los despidos o jubilaciones, situaciones menos traumáticas para el personal y sus familias (desde el aspecto económico como psicosocial) y como oportunidades para integrar a los antiguos empleados a nuevos espacios que les permita su desarrollo y bienestar personal*. El objetivo de esta norma es tender un puente hacia las empresas que se acercan al abismo de la crisis, facilitándoles mecanismos y oportunidades para evitar los despidos y, al mismo tiempo, tratar de superar la deficitaria situación. Para ello el empresario debe elaborar un plan de reestructuración que persigue que las medidas a adoptar sean lo menos traumáticas posible.

FORETICA ha elaborado, también, un documento denominado *La gestión responsable en tiempos de recesión: checklist para procesos de reestructuración y downsizing*⁵⁵⁸. Se trata de un dossier elaborado y pensado para aquellas sociedades que se encuentran al límite, forzadas por la crisis. Incluso en una tesitura tan grave como esta, en la que incluso el empresario se plantee abandonar la actividad, existen ciertos mecanismos con los que poder actuar sobre la plantilla de forma responsable. La orientación del documento tiende a crear un vínculo entre el empresario y los trabajadores, de tal forma que ante medidas de reestructuración responsable, es más sencillo posteriormente rescatar la actividad., pues los trabajadores son conscientes del trabajo bien hecho. Algunas de sus propuestas son las siguientes:

- Recolocación de trabajadores afectados en otros empleadores.
- Reducción de jornada temporal
- Trabajo a tiempo parcial
- Excedencias con o sin retribución

⁵⁵⁸ www.foretica.org

El instituto *ETHOS*⁵⁵⁹, radicado en Brasil, constituye otro referente en cuanto a foros de RSE se refiere. Recientemente ha publicado un documento con una serie de estándares de calidad, en cuyo contenido se encuentran los indicadores 18 y 19⁵⁶⁰ que hacen mención a la actitud empresarial frente a los despidos.

Estos indicadores otorgan una calificación en función del comportamiento del empresario ante una situación de crisis que afecte a la plantilla. En concreto la norma distingue a aquellos empresarios que, ante la necesidad de reducir plantilla, acometen estas medidas con aplicación rigurosa de la ley (evitando conductas fraudulentas que perjudiquen sus derechos), con estudio previo de otras alternativas menos dañinas.

Especialmente interesante resulta el apartado dedicado a los criterios de designación del personal afectado por medidas colectivas. Frente a la aplicación de decisiones vinculadas únicamente a la carga de trabajo, la amortización del puesto u otros elementos empresariales ligados a la producción. Esta norma aboga por aplicar criterios subjetivos tales como:

- Competencia técnica.
- Competencia psicológica.
- Comportamiento del trabajador⁵⁶¹.
- Edad, estado civil y número de dependientes.

En relación a las medidas de acompañamiento, señala la aplicación de planes de *mentoring*, *coaching* y otros de capacitación del personal desvinculado. Igualmente la implantación de planes de desvinculación diferidos, que permitan al empleado mantener durante un tiempo sus condiciones retributivas.

También distingue, esta norma, a quienes establecen planes de prejubilación que valoren el perfil profesional del empleado, ofreciendo alternativas de mantenimiento temporal de su empleo compatibilizándolo con la incorporación de los nuevos profesionales a la Compañía.

⁵⁵⁹ <http://www3.ethos.org.br/>

⁵⁶⁰ http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS2008-ESPANHOL.pdf

⁵⁶¹ Las organizaciones sindicales españolas, alertan que no es posible implantar un verdadero sistema de RSE en la empresa sin la participación del trabajador, o sus legales representantes. REQUENO, J. *Informe sectorial sobre participación de los trabajadores en las empresas del IBEX 35*, Madrid, 2008.

2.2. Medidas alternativas de reestructuración responsable.

FUNDIPE (Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos) ha elaborado una guía completa sobre actuación empresarial en caso de redimensionamiento⁵⁶², junto con MOA-Groupe BPI. Al igual que en los casos anteriores referidos, *FUNDIPE* asume que los procesos de reestructuración son necesarios, pero deben reconducirse hacia escenarios alejados de las extinciones, buscando alternativas menos gravosas para los trabajadores. El objetivo de la reestructuración responsable se dirige, según *FUNDIPE*, hacia un proceso en el que el empresario sepa gestionar el cambio de su negocio, por la crisis, sin que tenga efectos perjudiciales sobre su plantilla, llevando a cabo medidas de ingeniería blanda (ingeniería humana).

Entre otras medidas, *FUNDIPE*, reseña las siguientes alternativas al despido:

- *Management Buy Out*:

Se trata de un mecanismo que permite la continuidad de la actividad empresarial, pero con un cambio en los titulares de la explotación. En este tipo de escenarios la plantilla no tiene por qué sufrir una reducción de volumen, sino que lo que experimenta es una modificación del empresario. En concreto uno, o varios, directivos de la Compañía adquieren la totalidad, o parte, de los activos empresariales⁵⁶³.

⁵⁶² <http://fundipe.es/archives/REDIMENSIONAMIENTO.pdf>

⁵⁶³ Se probó su eficacia en el fabricante de televisores TECNIMAGEN, perteneciente al Grupo PHILIPS. El 12 de mayo de 1993 la multinacional holandesa comunicó a los sindicatos el cierre de la planta de producción en Barcelona, afectando la medida a casi 500 empleados de TECNIMAGEN. En aquel entonces se produjo un gran revuelo social debido al temor a que se repitiera el caso *HOOVER*, un precedente muy próximo de deslocalización industrial (traslado de fábrica de aspiradoras a un país del Este). Los Sindicatos consideraron como *dumping* social la decisión de cierre adoptada por PHILIPS y, con el apoyo de la Generalitat, y personalmente de su presidente Jordi Puyol, iniciaron una serie de reuniones con los directivos holandeses con la intención de lograr la permanencia de la planta. Finalmente se llegó a un acuerdo que permitió la continuidad de la explotación en España. En concreto el pacto que se cerró contemplaba la venta de la fábrica a los directivos y empleados españoles, con compromiso de compra de una parte de su producción durante cuatro años.

Durante los siguientes ejercicios, TECNIMAGEN mantuvo su producción, fabricando televisores de tubo catódico hasta que las innovaciones tecnológicas provenientes de los gigantes asiáticos con sus pantallas de plasma, tdt y led propiciaron la obsolescencia tecnológica de las televisiones catalanas. En 2007 TECNIMAGEN se vio abocada al cierre tras intentar

- *Spin off*:

Este tipo de medida lo que persigue es que una rama de actividad de la empresa, generalmente la que resulta deficitaria y provoca que el conjunto de la Compañía se encuentre en crisis, se externalice a través de un tercero. De este modo no se destruye empleo, máxime si ese tercer es, a su vez, un trabajador o trabajadores de la Compañía⁵⁶⁴.

- *Reemprendimiento*:

El término reemprendedor, o reempresa, prevé el rescate de una Compañía en crisis por un nuevo empresario que tome la riendas del negocio y lo reoriente de nuevo hacia el éxito. Este *nuevo comienzo* permitiría, potencialmente, evitar los despidos y mantener la actividad.

- *Reindustrialización*:

La reindustrialización pretende reparar el tejido industrial dañado, fomentando a través de inversiones públicas el nacimiento e implantación de nuevos proyectos empresariales en una determinada zona geográfica. Actualmente el Ministerio de Industria, Energía y Turismo ha implantado un sistemas de ayudas a la reindustrialización, que pretende un desarrollo sostenible del territorio a través de la regeneración y/o creación de tejido industrial y actúa prioritariamente en aquellas zonas desfavorecidas, fomentando la inversión

crear un plan de viabilidad con fabricación de productos alternativos, y conseguir ayudas públicas. Lamentablemente estas iniciativas no dieron su fruto, y la Compañía cesó su actividad.

⁵⁶⁴ En este caso podemos comentar lo que sucedió en España con FRIGO en los años 80. La Compañía se vio en la necesidad de prescindir de su negocio en una zona geográfica determinada pero, en lugar de acometer extinciones sobre los trabajadores afectados, lo que hizo fue ofertarles la posibilidad de llevar a cabo la venta directa de sus productos, bajo una fórmula similar a la de la franquicia. Pero también existen otros muchos ejemplos de este tipo de reestructuración responsable. Citamos por ejemplo el caso NOKIA que, en 2011, lanzó un proyecto denominado NOKIA Bridge en el que adscribía a todos aquellos empleados que, a causa de la crisis, corrían riesgo de ser despedidos.

Este proyecto, Bridge, funciona como una *incubadora* de empresas. La Compañía nodriza presta soporte al empleado (medios técnicos, contactos, medios materiales, humanos, instalaciones, herramientas...) y lo financia durante un tiempo determinado y con unas condiciones económicas a pactar. Los trabajadores de NOKIA desarrollan lo que se conoce como una *start-ups*, un nuevo negocio, que una vez perfectamente consolidada se separa de la matriz y opera por su cuenta.

tanto en infraestructuras industriales como en iniciativas empresariales de carácter productivo⁵⁶⁵.

- *Outsourcing*:

El outsourcing no es una figura que, típicamente, evite los despidos sino que lo que permite es el mantenimiento del empleo, a través de otro empleador⁵⁶⁶. Se persigue que el trabajador afectado por la reestructuración siga empleado, pero que el titular de la relación laboral cambie. Los ejemplos más habituales de este tipo de fenómeno se dan en los hoteles. La actividad hotelera se nutre de una serie de actividades satélite que son necesarias pero nada tienen que ver con el turismo y su fomento. Nos referimos a las actividades de limpieza y seguridad. Cualquier hotel que se precie requiere de un eficiente equipo de camareras de piso y limpiadoras, para que las habitaciones que ofrece a sus huéspedes queden en perfectas condiciones. Pero la actividad de limpieza no forma parte del núcleo esencial de la actividad hotelera, que consiste en la gestión y explotación de un hotel con fines turísticos. Igual ocurre con los servicios de seguridad, e incluso con los servicios de alimentación y cocina.

Ante un fenómeno de crisis resulta muy habitual que el empresario, hotelero, deba reducir el volumen de su plantilla y en este escenario el *outsourcing* se muestra como una herramienta muy competitiva⁵⁶⁷

- Adaptación a empleo estable:

⁵⁶⁵ Actualmente se encuentran en marcha diversos proyectos de reindustrialización en España. Según el Ministerio, las ayudas para la reindustrialización se concentran en Lorca (contrarrestar efectos negativos del seísmo de 2011), El Hierro (contrarrestar los efectos de la actividad sísmica de 2012), El Ferrol, Campo de Gibraltar, margen izquierda del Nervión, Teruel, Soria, Jaén y Bahía de Cádiz, siendo todas ellas zonas que o bien se encuentran despobladas y se pretende fomentar su industrialización, o bien presentan un tejido industrial dañado que requiere de reparación para evitar su desaparición. <http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/Reindus/Descripcion/Paginas/Descripcion.aspx>

⁵⁶⁶ ARCE, J.,C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 66.

⁵⁶⁷ En la actualidad está teniendo mucho éxito la externalización del servicio de limpieza en cadenas hoteleras como NH, que ha convertido esta estrategia en su seña de identidad para mantener su competitividad y evitar que la crisis perjudique a su negocio. <http://www.elplural.com/2013/03/15/nh-hoteles-plantea-un-ere-para-el-12-de-su-plantilla-en-espana-para-ahorrarse-17-millones/>

Esta figura persigue la modificación de las condiciones laborales, de tal forma que permita la estabilidad en el empleo de los trabajadores pertenecientes a una empresa en crisis. Su aplicación depende de la aceptación de los trabajadores, y a que estos entiendan como preferible unas condiciones de trabajo diferentes (más duras) a cambio de mantener su empleo.

Generalmente, la adaptación a empleo estable pasa por reducir la jornada de trabajo de los empleados, bien sea mediante la conversión de sus contratos de tiempo completo a tiempo parcial, bien sea mediante la suspensión temporal de las relaciones laborales.

Un ejemplo paradigmático de este tipo de medidas se observa en el acuerdo alcanzado por *ALLIANZ* en 1999, tras una serie de fusiones y absorciones con otras empresas del sector, que propiciaron la necesidad de reestructurar su plantilla. La empresa se comprometió a ofertar un total de 300 puestos susceptibles de ser ocupados por trabajadores del excedente estructural y con sometimiento a las siguientes condiciones y régimen jurídico:

1. Durante los tres primeros años de acogimiento a la medida realizarán una jornada equivalente al resultado de elevar a computo anual el módulo de 22,5 horas semanales de trabajo efectivo para el turno de mañana y 22 horas semanales para el de tarde, garantizándose, en ambos casos, una retribución equivalente al 65% del salario que tuvieran en su situación laboral anterior, exceptuando la compensación por comedor.
2. A partir del cuarto año, el módulo semanal de referencia establecido en el párrafo anterior se elevará a 25 horas de trabajo efectivo garantizándose una retribución equivalente al 70% del salario, exceptuando la compensación por comedor.

En ambos casos, les será de aplicación los incrementos salariales que establezcan los sucesivos Convenios Colectivos.

Los trabajadores acogidos a esta medida se les garantiza durante el tiempo que permanezcan en tiempo parcial, que no podrán ser despedidos por causas no imputables al trabajador. Tendrán derecho absoluto y preferente para cubrir las vacantes o puestos de empleo a tiempo completo que pudieran generarse.

La empresa se compromete a garantizar, en el plazo máximo de seis años, un puesto de trabajo a tiempo completo a un mínimo del 50% de los trabajadores adscritos a la medida de Modificación con Adaptación a Empleo Estable como medida transaccional por el empleo.

- *Outplacement* y antena de empleo:

Este tipo de medidas, actualmente de uso obligado tras las últimas reformas, hacen referencia a la recolocación de los empleados afectados por la crisis empresarial en otros sectores, en otros puestos de trabajo, gracias a empresas especializadas cuya actividad consiste, entre otras, en la reubicación de empleados. Estas empresas especializadas generalmente ofrecen servicios de reciclaje profesional y recualificación, que permiten a los trabajadores encontrar rápidamente un nuevo empleo.

FUNDIPE relaciona en este punto el ejemplo de lo acontecido con la Empresa *DANONE* en los años 90. La Compañía acordó el cierre de una de sus fábricas en Navarra para centralizar su actividad en el resto de factorías. A los trabajadores se les ofertó la posibilidad de ser reubicados en otros centros de trabajo de la Empresa pero, para los que rechazaran esta posibilidad, se incluyó un compromiso de recolocación a través de una antena de empleo. La finalidad era reorientar a los empleados para la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo. Para ello, y en tanto surgía la oportunidad profesional los trabajadores percibían la prestación por desempleo que era, además, complementada por *DANONE*. Se pactó que, en el caso de que los empleados encontraran un nuevo empleo, la compañía abonaría un complemento a dicho sueldo. Para el supuesto de que fuesen a establecerse como trabajadores autónomos, se capitalizaría una ayuda para el apoyo a su nueva actividad y, finalmente, existía una oficina de apoyo permanente a los afectados durante tres ejercicios.

El apoyo social de *DANONE* a los afectados por el cierre no quedó aquí, sino que la Empresa lideró un plan de reindustrialización del valle de Alzama, que ha tenido tal éxito que ha sido reconocido posteriormente con el sobrenombre de *El milagro del valle de Ulzama*⁵⁶⁸

- *Excedencia*

Esta figura se encuentra regulada en el artículo 46 del Estatuto de los Trabajadores y permite la suspensión del contrato de trabajo durante un tiempo determinado, en el que cesa la obligación de trabajar para el empleado y la obligación de abonar un salario y cotizar para el empresario.

Su uso es muy habitual en Entidades Financieras en las que ha desembocado en una práctica muy conocida a través de los denominados *planes de excedencia retribuida*.

Al hilo de lo anterior, la *Confederación Europea de Sindicatos* (CES) ha creado un documento titulado *Herramientas para la Reestructuración*⁵⁶⁹ en el que se recogen las principales conclusiones de las reflexiones realizadas para incrementar el peso de las representaciones sindicales en las operaciones de reestructuración. Dicho documento contempla varios apartados específicos relacionados con la reestructuración responsable que se sustenta sobre seis principios:

- Evitar el desempleo y fomentar políticas activas del mercado laboral.

Las medidas de reestructuración laboral deben de acometerse siempre con el objetivo final de provocar el menor daño social posible. Lo ideal es que el proceso no provoque que los empleados queden sin trabajo al final del proceso. Y, en última instancia, si no hubiera forma de evitar los despidos, debe

⁵⁶⁸ TINTORÉ, E. *El Milagro del Valle de Ulzama*,
http://www.euroquimica.com/Fundacion/Archivos/HistPrem/pbp_s_1998.pdf

⁵⁶⁹
http://www.ccoo.es/comunes/recursos/99999/doc7218_Herramientas_para_la_reestructuracion.pdf

implantarse un sistema real y fiable de recolocación de los afectados, puesto que siempre debe existir una alternativa a la pérdida del empleo.

Pone como ejemplo la normativa aplicable a estos supuestos existente en Finlandia, Francia e Italia conocida como “seguridad ante el cambio”. Según dicha norma, el empleador que pretende iniciar un proceso de reestructuración debe ofrecer inicialmente un detallado plan de salvamento del empleo, entregando a las Autoridades un informe con las capacidades y formación de cada empleado. Posteriormente estos datos se utilizan para facilitar la recolocación de aquellos empleados que no haya sido posible reubicar a través del plan de empleo establecido por el empresario.

- Alternativas a las espirales hacia la baja de los sueldos y de las condiciones laborales y creación de empleos de alta calidad, innovación y desarrollo de capacidades. Con el eslogan publicitario “Mejor pero no más barato” podría resumirse el contenido del movimiento iniciado hace unos años por los trabajadores del sector metalúrgico alemán. En efecto, estos empleados hicieron bueno el reto de negociar a la baja condiciones laborales, siempre que el empleador se obligara a mejorar otras. Se trata de aceptar el cambio como algo natural o normal en empresas en crisis, pero no a cambio únicamente de recortes. En concreto este principio aboga por que se alcancen acuerdos de reestructuración en los que los trabajadores asuman los cambios (mayor jornada, condiciones más duras...) pero el empresario también ceda y asuma nuevas responsabilidades como formación, reclasificación, prevención de riesgos...

- Anticipar el cambio

Como tercer pilar se encuentra la anticipación al cambio. Las buenas prácticas empresariales deben pasar por una adecuada previsión de los retos y desafíos de los mercados. Esta previsión permitirá contar con herramientas adecuadas en el momento en que se presente la crisis, ya que serán herramientas consensuadas en una etapa anterior, más pacífica, y que por tanto podrán ser aplicadas con menor conflictividad social.

Existe un significativo precedente en Francia. En concreto, en la compañía aérea nacional – *Air France*- se establecieron a partir de 2005 una serie de pactos de anticipación a los cambios que podrían provocarse en el futuro como consecuencia de una serie de operaciones mercantiles que se iban a llevar a cabo en aquel entonces (procesos de fusión). Dichos pactos contemplaban todo tipo de medidas alternativas, o paliativas, a los despidos, destacando de forma muy relevante la figura de la movilidad interna, así como diferentes líneas y procesos de formación que permitirían a la plantilla reubicarse fácilmente en un contexto de fusión.

- *Estrategias preventivas y política industrial*

En línea con el punto anterior, reforzando la idea de previsión y prevención, la reestructuración responsable obliga a las Instituciones Públicas a establecer mecanismos sociales que eviten la crisis en aquellos sectores en los que, razonablemente, puedan verse afectados por los rápidos cambios de este mercado globalizado. En Europa contamos con dos ejemplos de este tipo de actuación. Por un lado el conocido *Plan Industria 2015* Italiano, mediante el que se creó el Fondo para la Competitividad y Fondo Financiero para Empresas, que actualmente ayudan a las Empresas que se ven abocadas a la crisis, a iniciar procesos de reestructuración hacia nuevos nichos de mercado.

Otro ejemplo es el español. Existe en España un acuerdo entre el Estado, la Patronal y los Sindicatos en relación al Sector Textil y del Calzado por el que se establecen medidas y mecanismos de reestructuración y reinversión, con el ánimo de que la actividad que desarrolla este sector no acabe desapareciendo de las zonas en las que se encuentra implantado.

- *La reestructuración de las Pymes*

El 99% de todas las empresas europeas emplean a 50 empleados o menos. Esto significa que la práctica totalidad de empresas son pequeñas o medianas. Sin embargo, dada su escasa relevancia individual, su poco peso específico, muchas veces no son tomadas en consideración a la hora de establecer políticas de inversión, o procesos de reestructuración.

Esta clara desventaja debe desaparecer, ya que los gobiernos han de regular sistemas y ayudas específicas para las Pymes, que en la actualidad o bien no existen, o bien no permiten solventar la problemática especial de estas empresas.

- *Reforzar la eficacia de los sistemas*

Reforzar la eficacia de los sistemas de negociación y reestructuración también debe ser el objetivo de una reestructuración responsable. Lamentablemente los procesos de reestructuración no cuentan en la actualidad con mecanismos de autocontrol y supervisión, sino que regulan el proceso desde una óptica más formalista que práctica. Por ello deben incorporarse modificaciones que permitan establecer un verdadero periodo de negociación entre las partes implicadas en el proceso (empleados y empleador) con el objetivo de que dicho proceso desemboque en un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

En este punto, Francia es el ejemplo a seguir. Desde 2003 se encuentran implantados los denominados *Accords de méthode*⁵⁷⁰. Esta figura es de aplicación a aquellos procesos de regulación de empleo que afecten a empresas de gran volumen, y permiten establecer procesos de negociación al margen de la legislación laboral, con plenos efectos sobre el empleo. De este modo, la normativa francesa permite que en los procesos de regulación de empleo sean las partes las que establezcan las pautas de negociación, sin que exista obligación de cumplir los formalismos establecidos si ambas partes están conformes en establecer otros mecanismos negociadores.

Puede concluirse, que son muchos los organismos dedicados a la tarea de la RSC, y también muchas las propuestas existentes en materia de reestructuración responsable aunque, lamentablemente, no existe ningún catalogo completo ni ninguna obligación (en el sentido estricto del términos) de hacer uso de dichas medidas.

⁵⁷⁰ Sobre las facultades legales de disposición de este tipo de acuerdos puede consultarse URTEAGA, E. *Las Relaciones Laborales en Francia*, Alicante, 2010, pp 100-102. Ahondando en la idea de la descentralización, o deslegalización, de los procesos negociadores puede consultarse MORIN, M, L. "El Derecho del Trabajo ante los nuevos modelos de organización de la empresa", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 124 (2005). Puede apreciarse una crítica hacia este sistema en Francia debido a su escaso uso actual, reclamando un mayor protagonismo para dotar de verdadero peso a las negociaciones sociales (DIDRY, C. y JOBERT, A., *Les accords de méthode en matière de restructuración: un nouveau champ du dialogue social*, Idhe Cnrs Umr 8533, Ecole Normale Supérieure de Cachan Batiment Laplace, 2008.

Las referencias, digamos, pseudonormativas que se han recogido anteriormente pueden llegar a constituir una fuente de soluciones responsables frente a la crisis. Pero cualquier catálogo de soluciones siempre cuenta con el mismo problema, cada caso se resuelve con una solución concreta que, la mayoría de las veces, no se encuentra en ningún manual y mucho menos en un catálogo.

Las soluciones a la crisis empresarial pueden ser múltiples y variadas. El problema que encontrará quien quiera aplicar las soluciones “precocinadas” de los catálogos y normas internaciones es que en España la mayor parte de ellas conllevan serias dificultades para su implantación. Es decir, solucionar la crisis empresarial a golpe de prejubilaciones es profundamente problemático, tanto en un plano técnico como en un plano jurídico. Existe, de hecho, una voluntad constante del ejecutivo por recortar la posibilidad de efectuarlas debido al enorme fraude contra la Seguridad Social que conllevan parte de ellas.

Tampoco parece creíble solventar la crisis remitiendo a los trabajadores a constituir sus propias empresas, a insertarse en bolsas de empleo, o a engrosar la lista de cursos de formación. Siendo realistas, el trabajador desvinculado es un trabajador abandonado dentro del sistema, y será víctima de la situación laboral colectiva. Hay casos de éxito, como los citados, pero lo cierto es que la mayor parte de los afectados por una reestructuración, quedan afectados durante largo tiempo sin encontrar una solución a su situación laboral.

La reestructuración responsable, por tanto, no es tan sólo aplicar soluciones responsables, sino asegurarse y garantizar que las medidas adoptadas no generaran contingencias para los trabajadores. Comprobar su viabilidad, realizar un seguimiento, e implantar aquellas medidas que, siendo responsables, sean seguras en términos jurídicos. En los siguientes apartados analizamos algunas de las medidas más comunes, junto con su especial problemática al adaptarlas al derecho laboral español.

CAPÍTULO VI. INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS EN CRISIS.

Como se ha podido constatar en el apartado precedente, son muchas las medidas recomendadas o ya utilizadas para la reestructuración responsable. Sin embargo, pese al abanico de herramientas expuesto, y dado el notable intervencionismo estatal en las relaciones laborales⁵⁷¹, los caminos con que cuenta el empresario responsable a la hora de reestructurar su empresa son pocos y tortuosos. El Estatuto de los Trabajadores esconde entre su articulado algunas propuestas, de muy escaso uso en la actualidad, bien por desconocimiento, bien por la inseguridad jurídica que generan los pronunciamientos judiciales contradictorios, bien por la constante modificación de la norma laboral.

El capítulo III del título I del *Estatuto de los Trabajadores* contiene el abanico clásico de medidas de reestructuración. Destacamos en este apartado la movilidad funcional, la movilidad geográfica, la modificación de condiciones de trabajo, el cambio de empresario y otras medidas como la reestructuración a través de las prejubilaciones.

1. *La movilidad funcional y geográfica.*

En el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores se contiene la regulación específica sobre la movilidad funcional. Esta herramienta jurídica permite al empresario alterar los cometidos de un empleado, con causa justificada. Su relevancia de cara a una reestructuración responsable es evidente. Piénsese en un empleado dedicado a las tareas de archivo, que viene a ser sustituido por un programa informático que suple sus labores. El empresario se vería entonces abocado a adoptar una decisión extintiva sobre el contrato, al ser prescindibles las tareas del trabajador. No obstante, ante el despido se abre la posibilidad de alterar las funciones del contrato de trabajo, encomendándole otras nuevas que favorezcan su mantenimiento en la empresa.

La movilidad funcional ha de efectuarse siempre de acuerdo con las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral y con respeto a la dignidad del trabajador. Además, sólo es posible efectuar este cambio cuando existen

⁵⁷¹ La regulación laboral española se caracteriza por un ánimo normativo casi extenuante. Muchos autores critican que el modelo español de relaciones laborales se base en un conjunto casi inabarcable de normas que, conducen irremediabilmente a la petrificación de condiciones, y artificiosidad de las negociaciones. ARCE, J.C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 218-210.

razones técnicas u organizativas y por el tiempo imprescindible para su atención. El desarrollo de tareas de superior categoría, o de inferior categoría genera, además la problemática de un mayor, o menor, salario que, lógicamente, también debe resolverse.⁵⁷² Según la norma, el trabajador tendrá derecho a la retribución correspondiente a las funciones que efectivamente realice, salvo en los casos de encomienda de funciones inferiores, en los que mantendrá la retribución de origen. Además, en el caso de encomienda de funciones superiores a las del grupo profesional por un período superior a seis meses durante un año u ocho durante dos años, el trabajador podrá reclamar el ascenso.⁵⁷³

La movilidad geográfica se regula en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores, y tiene una triple acepción: traslado, desplazamiento, y traslados impropios. Desde un punto de vista de reestructuración responsable la movilidad geográfica es la herramienta que permite desplazar los recursos humanos de un centro a otro. El caso típico es el de la empresa con diversas fábricas, que se ve obligada a clausurar una de ellas. Ciertamente podría extinguir los contratos de los trabajadores afectados pero, con el uso de esa herramienta podrá desplazar y reubicar a los empleados en otras plantas de su propiedad.⁵⁷⁴

En cuanto al traslado de trabajadores, que no hayan sido contratados específicamente para prestar sus servicios en empresas con centros de trabajo móviles o itinerantes con exigencia de cambio de residencia, se requiere la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen. La decisión de traslado debe ser notificada por el empresario al trabajador, así como a sus representantes legales, con una antelación mínima de treinta días a la fecha de su efectividad. A diferencia de la movilidad funcional, la decisión de traslado permite al trabajador optar por la extinción⁵⁷⁵ de su contrato, percibiendo una indemnización de 20 días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo

⁵⁷² VALLE MUÑOZ, F. A., *La movilidad funcional del trabajador en la Empresa*, Universitat Pompeu Fabra, 2009.

⁵⁷³ MARTÍNEZ ABASCAL, M. R., *La nueva regulación de la Movilidad Funcional*, Aranzadi, 1996.

⁵⁷⁴ Así lo ha hecho muy recientemente PANRICO tras el cierre de su planta de Sevilla en 2012. Tras alcanzar un acuerdo con los trabajadores se trasladó al 50% de la plantilla a las fábricas de Santa Perpetua de la Mogoda, Paracuellos del Jarama y Puente Genil. El otro 50% se acogió a bajas incentivadas y prejubilaciones.

http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/14/andalucia_sevilla/1336990321.html

⁵⁷⁵ PURCALLA BONILLA, M.A., *La movilidad geográfica y modificación sustancial*, Lex Nova, Valladolid, 2003.

inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades. Existe un procedimiento específico para la adopción de medidas colectivas.

En cuanto a los desplazamientos, también por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, o bien por contrataciones referidas a la actividad empresarial, la empresa puede efectuar desplazamientos temporales de sus trabajadores que exijan que estos residan en población distinta de la de su domicilio habitual, abonando, además de los salarios, los gastos de viaje y las dietas. En este segundo escenario el trabajador también debe ser informado del desplazamiento con una antelación suficiente a la fecha de su efectividad. Este preaviso no podrá ser inferior a cinco días laborables en el caso de desplazamientos de duración superior a tres meses. Los desplazamientos cuya duración en un período de tres años exceda de doce meses tienen, a todos los efectos, el tratamiento previsto en esta Ley para los traslados.⁵⁷⁶

Respecto a los traslados impropios, se trata de un término acuñado por el Tribunal Supremo⁵⁷⁷ que hace referencia a aquellos traslados que obligan a los trabajadores a cambiar de centro de trabajo dentro de una misma ciudad, o sin necesidad de cambio de residencia.

2. *Modificación de las condiciones de trabajo y aplicación de recortes salariales.*

2.1. *La modificación sustancial de condiciones de trabajo.*

Otra de las herramientas que tiene el empresario para reestructurar los recursos humanos de su empresa es la modificación de condiciones de trabajo. En concreto, las condiciones que pueden ser objeto de modificación son la jornada de trabajo, el horario, la distribución del tiempo de trabajo, el régimen de trabajo a turnos, el sistema de remuneración, la cuantía salarial, el sistema de trabajo, el sistema de rendimiento, y las funciones cuando el cambio exceda de la mera movilidad funcional.

Desde una perspectiva de reestructuración responsable, la modificación sustancial de condiciones de trabajo (MSCT) es una herramienta fundamental pues la amplitud del abanico de medidas que contempla permite, verdaderamente, articular escenarios de reestructuración que puedan evitar despidos. El mejor ejemplo sería el de

⁵⁷⁶ TOSCANI GIMÉNEZ, D., *La movilidad geográfica y funcional y la reducción de jornada tras la reforma laboral de 2012: procedimientos específicos*, Bomarzo, Albacete, 2012.

⁵⁷⁷ Sentencia del Tribunal Supremo de 12 de mayo de 1981 (RJ 1981/2255)

una Empresa que ante la imperiosa necesidad de reducir costes, logra que la plantilla acepte una rebaja salarial. Este escenario será objeto de un minucioso análisis en los apartados siguientes.

La decisión de modificación sustancial de condiciones de trabajo debe estar basada en causas objetivas de tipo económico, productivo, organizativo o técnico⁵⁷⁸, así como ser notificada por el empresario a los afectados, quienes (salvo en los casos de modificación del sistema de trabajo y rendimiento) pueden optar por rescindir su contrato y percibir una indemnización de 20 días de salario por año de servicio prorrateándose por meses los períodos inferiores a un año y con un máximo de nueve meses⁵⁷⁹. Existe un complejo sistema previsto legalmente para articular las MSCT de carácter colectivo.

2.2. *La reestructuración responsable mediante la aplicación de recortes salariales.*

Como hemos visto anteriormente, la reducción de salarios es otra de las medidas clásicas articuladas como herramienta para evitar o reducir los despidos. Considerando que la partida de gasto de personal suele ser de las más (si no la más) cuantiosas en la contabilidad empresarial, tiene un principio de lógica tratar de reducir su coste antes de recortar el tamaño de la plantilla. El debate entre qué es mejor, si despedir o reducir el sueldo, suele vencerse siempre a favor de lo segundo, aunque en ocasiones suelen tener una mejor acogida las decisiones extintivas individuales frente a las de reducción de sueldo colectivo.

Un buen ejemplo de esta aparente contradicción lo encontramos en algunos precedentes de la Justicia Social.⁵⁸⁰ En concreto podemos analizar el caso ocurrido en la plantilla de la empresa *Maessa Telecomunicaciones Ingeniería Instalaciones y Servicios, SA*. La empresa propuso a sus trabajadores, en 2012, negociar un convenio en

⁵⁷⁸ RUBIO DE MEDINA, M.D., *La modificación sustancial de condiciones de trabajo*, Bosch, Barcelona, 2009. Existe además una fuerte corriente judicial que defiende que para efectuar medidas de flexibilidad interna (en contraposición a las de flexibilidad externa que se identifican con despidos) la crisis empresarial no debe ser tan grave como la que justifica las decisiones extintivas. En concreto, si para despedir se exige la concurrencia de pérdidas en la Empresa, para modificar las condiciones de trabajo tan sólo basta con que la Empresa haya experimentado una reducción de sus beneficios. En este sentido puede citarse la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Galicia de 11 de abril de 2013.

⁵⁷⁹ ROMÁN DE LA TORRE, M. D., *Modificación sustancial de condiciones de trabajo: aspectos sustantivos y procesales*, Editorial Comares, Granada, 2000.

⁵⁸⁰ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña de 19 de febrero de 2013.

que se contemplaba la reducción salarial del 18 % como medida de flexibilidad laboral a fin de mantener la plantilla, alegando para ello un descenso de pedidos. Tras diversas reuniones en las que las posiciones de las partes se encontraron muy enfrentadas, se ratificó el desacuerdo.

No obstante la falta de acuerdo, la Empresa se comprometió a que ese sería el único mecanismo de ajuste de costes laborales, o dicho de otro modo, que no se producirían más reducción de plantilla, pues esta medida planteada era sustitutoria de los despidos.

La Sala resuelve el caso planteado a favor de la plantilla, precisamente porque se constató que la Sociedad sí realizó algunos despidos, por lo que no podía aceptar un mayor ajuste social. Los argumentos de la Sala se exponen a continuación.

Considerando que el objetivo del período de consultas es lograr un acuerdo, lo que obliga a las partes a negociar de buena fe, el legislador ha establecido un guion de buenas prácticas para dicho período, consistente en la obligación de examinar la concurrencia de las causas esgrimidas por el empleador y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados.

La norma laboral trata de forma diferente a las extinciones de contrato de las modificaciones de las condiciones de trabajo. Digamos que de una forma más severa a las primeras, y más suave a las segundas. Indica el Tribunal que la razón sustantiva de un tratamiento legal diferente de las decisiones modificativas y extintivas radica en que los intereses en juego no son los mismos cuando la decisión empresarial supone la pérdida del empleo ("flexibilidad externa" o "adaptación de la plantilla") que cuando significa un mero cambio en el modo o en las circunstancias de ejecución del trabajo ("flexibilidad interna" o "adaptación de condiciones de trabajo"). La distinta valoración o ponderación de estos intereses explica que la facultad de gestionar con flexibilidad interna la organización del trabajo, que es manifestación de la "libertad de empresa" y de la "defensa de la productividad" reconocidas en el art. 38 de la Constitución, se atribuya al empresario con márgenes más holgados que la facultad de flexibilidad externa o de "reestructuración de la plantilla", la cual ha de encontrar un punto adecuado de equilibrio entre la "libertad de empresa" y el "derecho al trabajo" de los trabajadores despedidos reconocido en el art. 35 del propio texto constitucional". La tesis expuesta se ha mantenido firmemente en la jurisprudencia, por todas la Sentencia del Tribunal Supremo de 2 de febrero de 2009, y 16 de mayo de 2011, defendiéndose

que no es la crisis empresarial sino la mejora de la situación de la empresa la vara de medir o punto de referencia de la justificación de las razones o causas en que se ha de apoyar la decisión empresarial modificativa, lo cual permite concluir que el nivel de exigencia probatoria de las modificaciones sustanciales será sustancialmente inferior a las extinciones por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

La exigencia de probar las razones económicas, técnicas, organizativas o de producción y su relación con la competitividad, la productividad u organización técnica del trabajo en la empresa, introducida por el RDL 3/2012 en la nueva versión del art. 41 ET, revela que no existe una discrecionalidad absoluta del empresario, quien deberá acreditar la concurrencia de circunstancias en su empresa, basadas en las causas reiteradas, que incidan en su competitividad, su productividad o su organización del trabajo, que justifiquen razonablemente las modificaciones propuestas, puesto que las modificaciones tienen por finalidad promocionar una mejora en la competitividad y en la productividad de la empresa, así como en la mejor organización de sus sistemas de trabajo.

En el caso examinado, la medida de reducir el quantum salarial de los trabajadores está relacionada con la competitividad, productividad u organización técnica de la empresa, ya que con la reducción del 15 % del salario bruto de sus trabajadores consigue reducir los gastos de personal considerablemente, en un 37,12 %, lo que ayudaría a la mejora de la situación empresarial, que ha visto reducidos sus pedidos en un 30%.

A pesar de ello, la Sala finalmente entiende que la medida adoptada por la empresa de reducción salarial de un 15 % del salario bruto los trabajadores, no resulta justificada. El motivo es que quedó acreditado que el empresario había realizado también despidos, y no sólo reducciones de salario. Por ello, la Sala entiende que ya no es posible cumplir con el objetivo de la medida de mantenimiento del empleo, y que se ha frustrado la razón de ser de la modificación de condiciones de trabajo que, como se ha expuesto, está en evitar los despidos.

Por lo mismo no se ha justificado la medida reductora de salarios, porque la adaptación de la productividad de la empresa a la nueva línea de mercado se debía haber conseguido sin esos despidos.

Un caso muy conocido, y también de reducción salarial, fue el que analizó la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional en Sentencia de 28 de septiembre de 2009, relacionado con la empresa ERICSSON. Esta Compañía adoptó la decisión de unificar

distintos conceptos salariales reduciéndolos en un 10%, y ello amparado en una situación de pérdida de competitividad y productividad. La Sala confirmó que la Empresa había actuado correctamente, y dicha Sentencia fue, además, ratificada por el Tribunal Supremo en Sentencia de 4 de noviembre de 2010.

Estos pronunciamientos sentaron la base de un nuevo e importante cuerpo de precedentes que, tras la reforma laboral, vienen amparando sin ambages la posibilidad de reducir sueldos en situaciones de pérdida de competitividad. En este sentido, pueden destacarse varios casos significativos:

- La *St. de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional de 11 de noviembre de 2013* se manifestó favorable a la revisión salarial automática y a la reducción salarial de un 10% para determinados empleados, medida que fue admitida por el Tribunal porque se acreditaron pérdidas económicas (situación económica negativa), pérdidas de clientes/proyectos en un 65% e incremento exponencial de los costes de personal en un solo ejercicio.

- La *St. de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional de 19 de marzo de 2013* admitió una reducción salarial de un 5% aplicado a los incentivos variables del personal conductor porque la Empresa se encontraba en situación económica negativa al haberse acreditado pérdidas actualizadas, reducción significativa de su actividad y la pérdida de clientes importantes.

- En igual sentido, la *St. de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional de 15 de febrero de 2013* admitió una medida de reducción salarial de un 5% a todos los trabajadores sobre la base de la acreditación de una situación económica negativa (pérdidas) y de serios problemas de competitividad y producción, y reducción de un 27% de sus ventas en los primeros ocho meses del ejercicio en cuestión, de tal manera que la reducción salarial pretendida junto con otras medidas adicionales (incremento de jornada y un plan de aumento de la facturación estimada para el ejercicio siguiente) contribuirían de este modo a mejorar sustancialmente de los problemas de la Empresa. Además, la Sentencia otorga especial relevancia al hecho de que los trabajadores de la Empresa cobraban muy por encima de las Empresas del sector.

- La *St. de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional de 22 de noviembre de 2013* también admitió la modificación del sistema de pago de la retribución variable de los trabajadores de tienda, pasando de abonar comisiones por cada venta a ligar la retribución variable a los resultados de cada tienda. En este caso, el Tribunal admite la modificación porque se trata de modificar un componente de la retribución variable ya

existente, tratándose simplemente de una variación del criterio del devengo de dicho variable en un contexto en el que la Empresa acreditó que las ventas habían descendido.

- La *St. de la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional de 28 de mayo de 2012* estimó justificada la conversión de los objetivos a cumplir para el devengo de una retribución variable y la modificación de un “plus de disponibilidad”. A estos efectos, el Tribunal valoró que aunque la Empresa estaba en beneficios las medidas laborales propuestas eran necesarias porque las pautas de compensación pretendidas eran las que ya seguían los competidores, y porque el cambio de régimen del “plus de disponibilidad” suponía una mejora organizativa que redundaba en beneficio de la competitividad y productividad empresarial.

- La *Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Galicia de 11 de abril de 2013* mantuvo esta misma posición, al analizar una modificación del sistema de compensación de horas extraordinarias en días festivos, respecto de la que considera acreditada la mala situación económica de la Empresa admitida por los representantes de los trabajadores y circunstancias de carácter objetivo también acreditadas (parada del horno que provocó la reducción significativa de más de la mitad de las ventas), así como problemas graves de tesorería que se conseguirían paliar con la modificación de condiciones laborales.

En ocasiones, para rebajar salarios es necesario modificar el convenio colectivo, corrigiendo a la baja las tablas salariales. Para ello, lógicamente, es necesario que concurra el acuerdo de todas las partes negociadoras entre las que están representados los afectados. En PANRICO se suscitó un caso de este tipo, en el que tras alcanzarse un acuerdo se permitió la reducción laboral medida en su conjunto en un 25% para toda la plantilla, mediante la suscripción de un nuevo Convenio Colectivo. Dicha merma de retribución se pasó a denominar internamente como “pérdida de las mochilas”, en clara referencia a la desaparición de los derechos salariales heredados.

Al objeto de evitar el cierre de las instalaciones de una de las fábricas de la Compañía en Cataluña y el despido de más de 600 trabajadores, la Dirección de la Empresa y la Representación Legal de los Trabajadores (Comité Intercentros) constituyeron el 13 de octubre de 2011 la Mesa Negociadora del Plan de Viabilidad de PANRICO en Cataluña⁵⁸¹.

⁵⁸¹ <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-panrico-firma-trabajadores-mantener-viabilidad-planta-santa-perpetua-barcelona-20120221232252.html>

La negociación del Plan de Viabilidad y el Convenio Colectivo tuvo dos fases claramente diferenciadas:

- *Fase 1 (con el Comité Intercentros)*: Al finalizar la primera fase –24 de noviembre de 2011- fueron convocadas las partes a una mediación en el seno de la Direcció General de Relacions Laborals y Qualitat en el Treball, de la Generalitat de Catalunya.
- *Fase 2 (en sede administrativa)*: El proceso negociador -en sede administrativa- concluyó el pasado 16 de febrero de 2012 con una propuesta de mediación de la Direcció General de Relacions Laborals y Qualitat en el Treball, de la Generalitat de Catalunya.

La citada propuesta de mediación de la Generalitat de Catalunya, de fecha 16 de febrero de 2012, fue sometida al referendum de todos los trabajadores de PANRICO en Catalunya. Los resultados del referendum fueron los siguientes:

- 316 votos a favor (89,5 %)
- 10 votos en contra (2,8 %)
- 26 votos en blanco (7,4 %)
- 1 voto nulo (0,3 %)

Como consecuencia de los resultados obtenidos, mediante Acta de Acuerdo de 21 de febrero de 2012, signado por el Comité Intercentros y la Dirección de la Compañía, las partes constituidas en Comisión Negociadora del XIII Convenio Colectivo y al amparo de lo dispuestos en el artículo 11 del texto convencional así como del art. 82 y ss. del Estatuto de los Trabajadores adoptaban, a tenor de los resultados del referendum celebrado, la modificación del texto del XII Convenio Colectivo en los términos expuestos.

Finalmente, el día 23 de marzo de 2012, al amparo de lo dispuesto en los artículos 111 del XII Convenio Colectivo, así como 82 y siguientes del Estatuto de los Trabajadores, y tras examinar el texto definitivo del nuevo XIII Convenio Colectivo de PANRICO en Catalunya, la Comisión Negociadora alcanzó un *Acuerdo final*, ratificándose el contenido íntegro del XIII Convenio Colectivo de PANRICO en Catalunya.

Así, se incorporó al Convenio una Disposición Transitoria Decimosegunda para establecer la supresión de las nominadas “mochilas”:

“DECIMOSEGUNDA.- Compensación por supresión de complementos salariales (mochilas).

Se procede a la supresión de los siguientes complementos previstos en los preceptos del XII Convenio Colectivo (mochilas). Un 50% de su importe con efectos 1 de enero de 2012 y el 50% restante con fecha de efectos 1 de enero de 2013:

- *Plus personal (art. 18)*
- *Complemento personal (art. 19)*
- *Plus regulador (art. 20)*
- *Plus idiomas (art. 21)*
- *Complemento Situación anterior (art. 22)*
- *Plus jornada u horario flexible (art. 27)*
- *Plus dedicación (art. 29)*
- *Plus Actividad (art. 30)*
- *Prima Puesto de Trabajo (art. 31)*
- *Plus trabajos polivalentes (art. 32)*
- *Plus guardias informáticas (art. 34)*
- *Locomoción y mayor tiempo invertido (art. 75)*

La supresión de los meritados complementos retributivos resulta debidamente compensada mediante el abono, en pago no consolidable, en 6 plazos, de la cantidad que resulte de distribuir 3,5 millones de euros entre todos los afectados atendiendo a la antigüedad en la Empresa y el importe de la mochila suprimida. En caso de que se decidan retirarse de manera definitiva las reclamaciones judiciales por el incremento salarial de 2010 y por el “complemento DOKYO” para el 2011, este importe se verá incrementado en 0,5 millones de euros. Dicha indemnización compensa y repara la eliminación de los complementos retributivos citados en el párrafo anterior.

Dada la supresión de estos complementos ningún trabajador podrá ver reducida su retribución bruta anual resultante a un importe inferior a los 26.000 €. Asimismo se moderará, mediante complementos “ad personam”, el impacto de esta supresión de complementos en aquellos trabajadores (oficiales 1ª de mantenimiento y jefes de sección resultantes tras la necesaria clasificación profesional que mantenga a aquellos que efectivamente presten servicios como tales) en que las retribuciones pudieran quedar fuera de mercado o en situación “no equitativa” en relación a la estructura salarial de la fábrica.

Las cantidades que pudieran corresponder a estos trabajadores para la compensación de las mochilas, que finalmente pudieran quedar incluidas en estos complementos “ad personam”, se deducirán del importe fijado (3,5 M€) a abonar en compensación a esta supresión.

La empresa se compromete a que en el caso de que alguno de los afectados por la supresión de dichos complementos retributivos (mochilas) vea extinguido su contrato de trabajo en los próximos 4 años por causas objetivas, se le compensará con la diferencia que pueda haber entre la cantidad compensada por la compra de la mochila y la que le hubiera correspondido de mantener estos complementos retributivos.”

En virtud de dicha regulación, se procedió a suprimir una serie de complementos existentes en el antiguo XII Convenio Colectivo “mochilas”, procediéndose a su vez, a regular una compensación que se calcularía en función de la cantidad anual dejada de percibir por el trabajador a causa de la supresión de complementos salariales durante dos años, pactándose su pago en 2 tramos, a lo largo de los dos años siguientes a la supresión de complementos.

Así, el efecto de la supresión de las mochilas revertiría positivamente en los trabajadores, que no verían perjudicado su nivel adquisitivo hasta transcurridos dos años desde la supresión.

En este sentido, para favorecer a los trabajadores, también se decidió fijar en Convenio un tope mínimo de salario de 26.000 €, por lo que ningún trabajador de PANRICO Cataluña podría ver mermado su salario bruto anual en una cantidad inferior a la indicada a causa de las mochilas.

A pesar de estos antecedentes de negociación, avance de posturas, y medidas de contrapeso que abundan en lo paliativo de la medida, un colectivo de trabajadores iniciaron una acción para conseguir bien incrementar la compensación económica, bien revertir la situación. Sin embargo, el Juzgado Social acabó dando la razón a PANRICO puesto que la rebaja salarial se había pactado como mecanismo para evitar los despidos, y no como una herramienta generadora de discriminación sindical que era la intención de los demandantes. Siendo, por otra parte, perfectamente legítimo que los empleados de PANRICO quieran reducir sus condiciones, a cambio de mantener el empleo.

La Jurisprudencia del Tribunal Supremo ha determinado desde su *Sentencia de 25 de octubre de 1999* que los beneficios o ventajas individuales o plurales que se incorporan al nexo contractual, no pueden ser suprimidas por un acto unilateral del empresario sin recurrirse a la vía específica procedimental establecida para la modificación sustancial de las condiciones de trabajo que supone una manifestación del *principio de intangibilidad material* de tales condiciones (Cfr. otros pronunciamientos

del Alto Tribunal en unificación de doctrina de fecha 9-10-03; 23-9-03; 27-1-04; y 24-9-04,).

El requisito de incorporación al nexo contractual tiene como consecuencia que no se pueda mantener que el convenio colectivo sea fuente de condición más beneficiosa, máxime si se considera la sucesión convencional y la fuerza derogatoria de un convenio frente al precedente.

Se consagra, de este modo, el *principio de modernidad en la sucesión de los convenios* -el convenio posterior deroga al convenio anterior- y se puntualiza que la derogación es íntegra o total, salvo en aquellas materias expresamente declaradas vigentes por el nuevo convenio colectivo.

En concreto, es posible modificar o suprimir las mejoras implantadas por convenio colectivo estatutario o extraestatutario, a través de un Convenio Colectivo posterior de igual rango que aquél en que se implantó, tal y como reconoce el Tribunal Supremo en Sentencia de 16 noviembre 2006 (RJ 2006\9299):

“En este caso concreto, la norma que reconoce y regula las mejoras cuestionadas es un convenio colectivo, que no contienen previsiones respecto de su permanencia en el tiempo o de su blindaje frente a pactos colectivos posteriores y resultó que el convenio colectivo último, es decir, una norma de idéntico rango a la que tenía reconocido el beneficio, no es que eliminara por completo el derecho anteriormente reconocido, sino que lo sustituyó por otro de similar naturaleza, aunque de distinto alcance... De todo ello resulta que se trata de una mejora reconocida en convenio colectivo y que otro convenio colectivo posterior, es decir, una norma de igual rango y ámbito que la propia de su reconocimiento, ha disminuido el beneficio, lo que es posible a tenor de las normas que regulan la negociación colectiva y, en concreto, el artículo 82.4 del Estatuto de los Trabajadores (RCL 1995, 997) , tal como ha sido interpretado por esta Sala en las sentencias antes citadas».”

En este mismo sentido, se ha pronunciado el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña en su *Sentencia de 29 enero de 2009* (AS 2009\1380) que regula un supuesto francamente parecido:

“Por consiguiente, en tanto que el Convenio Colectivo no sea impugnado por los motivos legales y por los legitimados para ello, conforme a las disposiciones de los artículos 161 y siguientes de la Ley de Procedimiento Laboral (RCL 1995, 1144, 1563) habrá que estar al contenido y alcance de sus cláusulas, sin que nos hallemos ante una condición más beneficiosa o derecho adquirido a respetar. Nunca hubo atribución a título individual, sino que la disfrutaban todo el colectivo de prejubilados y pasivos. Se trata de una mejora voluntaria que es factible que disminuya o incluso se suprima en virtud de lo dispuesto en la negociación colectiva (...)

En definitiva ni estamos en presencia de una condición más beneficiosa, ni incorporadas las mejoras voluntarias a un acuerdo colectivo gozan de la condición de que sean de imposible modificación o supresión. El Tribunal Supremo (Sala IV) ha indicado (entre otras muchas sentencia de 20 de Diciembre de 1996 (RJ 1996, 9812)) que "la regulación en convenio colectivo de pensiones complementarias y demás

mejoras de la seguridad social no se limita a establecerlas o crearlas sino que también puede modificarlas o incluso reducirlas o suprimirlas.”

En efecto, se permite suprimir o afectar peyorativamente no sólo derechos en curso de adquisición a mejoras directas, que serían meras expectativas, sino también la percepción futura de derechos a mejoras directas ya adquiridas pero no completamente devengadas, como puede suceder respecto de prestaciones periódicas asociadas a contingencias como la jubilación de carácter vitalicio.

Esta jurisprudencia se sustenta en el *principio de modernidad*, que rige la sucesión convencional, considerando que no atenta contra el *principio de irretroactividad* que rige respecto de derechos fundamentales y libertades públicas, tal y como lo ha desarrollado el Tribunal Supremo en abundante Jurisprudencia, entre la que destaca la *Sentencia de 16 julio 2003 (RJ 2003\7256)*:

“Partimos de la base de que la mejora de las prestaciones de jubilación de los actores trae su origen remoto de un pacto colectivo celebrado entre los representantes de los trabajadores y la empresa el 22 de diciembre de 1983, pero dicho acuerdo se incorporó después a los sucesivos convenios colectivos de empresa, como se dice de manera explícita en los hechos probados, y que otro convenio colectivo posterior, del mismo ámbito, la ha suprimido; lo que dispone la norma de referencia es que, no obstante el carácter voluntario, para las empresas, de la implantación de las mejoras, cuando al amparo de las mismas un trabajador haya causado el derecho a la mejora de una prestación periódica, ese derecho no podrá ser anulado o disminuido, si no es de acuerdo con las normas que regulan su reconocimiento. En este caso concreto, la norma que reconoce y regula las mejoras cuestionadas es un convenio colectivo, que no contienen previsiones respecto de su permanencia en el tiempo o de su blindaje frente a pactos colectivos posteriores y resultó que el convenio colectivo último, es decir, una norma de idéntico rango a la que tenía reconocido el beneficio, no es que eliminara por completo el derecho anteriormente reconocido, sino que lo sustituyó por otro de similar naturaleza, aunque de distinto alcance. El hecho cuarto de los probados da cuenta de que «los demandantes no aceptaron las dos ofertas de la empresa en el sentido de rescatar sus complementos de pensión mediante el abono de una indemnización con pago único o su sustitución por la consignación de una renta vitalicia en una entidad aseguradora, propuesta esta aceptada por la mayoría de la Asamblea extraordinaria que fue celebrada el 28-7-94 por la Asociación de Jubilados». De todo ello resulta que se trata de una mejora reconocida en convenio colectivo y que otro convenio colectivo posterior, es decir, una norma de igual rango y ámbito que la propia de su reconocimiento, ha disminuido el beneficio, lo que es posible a tenor de las normas que regulan la negociación colectiva y, en concreto, el artículo 82.4 del Estatuto de los Trabajadores (RCL 1995, 997) , tal como ha sido interpretado por esta Sala en las sentencias antes citadas..”

En definitiva, nos encontramos con un supuesto de estricta aplicación de lo pactado en un Convenio estatutario, sin que sea oponible ninguna tacha a la conducta empresarial, quien ha propiciado con su actuación el mantenimiento del empleo, a

cambio de una rebaja de las condiciones salariales de su plantilla⁵⁸². Pero como anticipábamos al comienzo, aunque la RSC sugiere la implantación de medidas como esta, en la que se propicia la conservación del puesto de trabajo con un pequeño sacrificio salarial colectivo, lo cierto es que en la mayoría de los casos se encuentra la oposición directa de la plantilla a aceptar la medida.

A la vista del caso planteado, fundamentalmente el de PANRICO, se observa cómo el empresario enfrenta tres opciones tras el rechazo de la plantilla a una medida conjunta de reducción salarial⁵⁸³. La primera sería renunciar por completo a su intención, mantener las condiciones, no aplicar medida alguna y “aguantar” hasta que finalmente la suerte de su economía decida la viabilidad o mantenimiento del negocio. Una segunda opción sería sustituir la medida de reducción salarial propuesta, y sustituirla por una medida extintiva que conllevara un ahorro, en términos de coste de la plantilla, que fuera equivalente. La tercera opción sería la que hemos dejado marcada en el presente apartado. Imponer la decisión. Imponer la medida y defenderla por ser legítima para el empresario, y una herramienta de mantenimiento de las relaciones laborales.

Esta última debiera ser la decisión del empresario socialmente responsable. Se trata de medir el impacto social de la medida, que debe causar el menor daño posible. Proponer la medida y retirarla parece que en un primer momento puede ser lo mejor, si es que se encuentra el rechazo de la plantilla. Pero lo cierto es que si el empresario tiene constancia de una situación económica grave, el riesgo de pérdida del empleo debiera propiciar por sí mismo el abandono de una posición pasiva. Se debe hacer el esfuerzo

⁵⁸² En este punto, debe hacerse una mención final especial al alcance de Real Decreto 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y el fomento de la competitividad. Mediante esta norma, el Ejecutivo ha llevado a cabo lo que podríamos denominar una “reestructuración responsable *ex lege*” que ha afectado a la totalidad de funcionarios y personal laboral al servicio de la Administración. La reducción de sueldo ha sido generalizada, pero también se ha producido un incremento de jornada y una limitación de los derechos sindicales. El alcance de esta normativa ha sido tal, que incluso ha afectado a los trabajadores de las Empresas Públicas, quienes habitualmente tienen consideración de meros trabajadores, no de servidores públicos. Esta reforma ha sido muy criticada, pero recientemente la Sentencia de 3 de julio de 2014 dictada por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Málaga, ha venido a aclarar que las medidas de reducción salarial efectuadas a la luz de esta nueva normativa, suponen una decisión de justicia social en relación a la situación global de crisis que padece el país, y que parece razonable que siguiendo el contexto de ajustes, los servidores públicos se vean afectados también por los recortes.

⁵⁸³ Gracias a aquellas medidas, entre otras, hoy la fábrica vuelve a ser un referente nacional de creación de empleo, y de actividad industrial.

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/12/07/catalunya/1417980546_307775.html

por encontrar una alternativa que no sea la simple muerte del negocio por falta de voluntad de adaptación de las condiciones laborales.

3. *El cambio de empresario.*

En este apartado se acumulan diversas instituciones del derecho del trabajo: la subcontrata de obras y servicios⁵⁸⁴, la cesión de trabajadores y la sucesión de empresa⁵⁸⁵. No son realmente medidas de reestructuración, sino más bien escenarios típicos de la actividad empresarial que no regulan cómo articular subcontratas, cesiones o sucesiones, sino sus consecuencias y efectos laborales.

Una herramienta de reestructuración sí puede ser aquella por la cual el empresario en crisis logre desprenderse de una parte de su actividad (la deficitaria) para salvar el resto. Dicha escisión, si va acompañada de la adquisición del negocio por un tercero se incardinará dentro de la tercera de las medidas que se han contemplado, la sucesión de empresa.

Estas figuras son (también) extraordinariamente problemáticas. Si no se acometen dentro de los límites marcados por las normas laborales, podrían ser revocadas por cualquier Juzgado Social. La más relevante de todas es la cesión ilegal, por sus consecuencias. Declarada la ilegalidad del traspaso de trabajadores, éstos tienen derecho a elegir la empresa en la que quedar como indefinidos y, generalmente, suelen retornar al lugar en el que prestaban servicios originariamente.

Piénsese en una empresa que realiza una reestructuración, y dentro de la misma aplica medidas de aligeramiento de plantilla mediante su reubicación en terceras empresas. En principio, parece una medida respetuosa con el espíritu de la RSC. Permite el mantenimiento del empleo y reduce el volumen de los despidos. Pero qué ocurriría si dicho trasvase de trabajadores fuera examinado por la Justicia Social, o la Inspección de Trabajo. ¿Y si el empresario sigue manteniendo contacto con dichos empleados, aunque ya estén trasvasados, dándoles instrucciones, rigiendo organizativamente su prestación de servicios? No es una situación tan extraña. El mejor

⁵⁸⁴ En este punto seguimos la orientación del trabajo de DURÁN, A., *La responsabilidad por la contratación y/o subcontratación de obra y/o servicios*, *Revista Tributaria Aranzadi*, 13/2004, parte opinión profesional, Aranzadi, 2004.

⁵⁸⁵ Respecto a la transmisión de empresas y plantillas puede consultarse GARCÍA-PERROTE, I. "Transmisión de Empresas y Sucesión de Plantillas", *Revista de Información Laboral*, nº 11/2014, parte Art. Doctrinal, LEX NOVA, Valladolid, 2014.

ejemplo sería el de un Ayuntamiento en crisis que decide externalizar el servicio de grúas para que lo preste de forma privada una sociedad mercantil. Este servicio lo seguirían desempeñando los mismos empleados de siempre, pero ahora bajo la óptica mercantilista de un nuevo empresario. Ahora bien, el Ayuntamiento ha trabajado muchos años con estos empleados. Los conoce y mantienen el contacto hasta el punto que en ocasiones es el Ayuntamiento quien ordena la recogida de vehículos, solicita directamente los servicios... y finalmente el nuevo empresario queda como una mera figura interpuesta, siendo el Ayuntamiento quien mantiene la capacidad organizativa. Esta figura, podría ser una cesión ilegal de trabajadores⁵⁸⁶ de las del artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores con la siguiente redacción:

En todo caso, se entiende que se incurre en la cesión ilegal de trabajadores contemplada en el presente artículo (43) cuando se produzca alguna de las siguientes circunstancias: que el objeto de los contratos de servicios entre las empresas se limite a una mera puesta a disposición de los trabajadores de la empresa cedente a la empresa cesionaria, o que la empresa cedente carezca de una actividad o de una organización propia y estable, o no cuente con los medios necesarios para el desarrollo de su actividad, o no ejerza las funciones inherentes a su condición de empresario.

En primer lugar, debemos poner de manifiesto que la subcontratación de obras y servicios es una figura amparada por nuestro ordenamiento jurídico, concretamente por el artículo 42 ET, disponiéndose los límites necesarios para que la misma no se instrumentalice como mecanismo de lesión de los derechos de los trabajadores, de manera que dicha actuación será lícita siempre que se trate de actividades claramente definidas que no pueda o no desee realizar la empresa principal, y que la empresa contratista asuma ejerciendo las facultades empresariales típicas sobre al personal adscrito al servicio, esto es, la ejecución del trabajo encomendado por la empresarial principal y la dirección del personal involucrado.

Sin embargo, en el caso de que la empresa contratista se limite a actuar como mero suministrador de mano de obra, sin ejercitar facultad empresarial alguna sobre los trabajadores asignados a la contrata, nos encontraremos ante un supuesto de cesión ilegal de trabajadores, prohibida por el artículo 43 ET. Su determinación es independiente de la regularidad o no de la contratación mercantil o administrativa que se lleve a cabo, pues, junto a lo establecido en los contratos o pliegos de prescripciones,

⁵⁸⁶ Véase, GARCÍA, A. "La cesión ilegal, pasado, presente y futuro", *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, 1/2009, Aranzadi, 2009.

será la realidad material de la prestación del servicio la que determine la existencia de un supuesto de cesión ilegal de trabajadores.

Una vez más nos encontramos ante un supuesto en el que rige la casuística, obligándonos a realizar un examen de las circunstancias que pueden concurrir en supuestos de subcontratación de obras y servicios y cuya existencia pudiera resultar indiciaria de una situación de cesión ilegal de trabajadores:

- a.- *El objeto de los contratos de servicios entre las empresas se limita a una mera puesta a disposición de los trabajadores de la empresa cedente a la empresa cesionaria.*

Nos encontramos ante supuestos en los que el objeto del contrato no es la realización de un determinado servicio para la empresa principal, como pueden ser las tareas de limpieza, sino que de las circunstancias fácticas que concurren en la relación entre empresa cedente y cesionaria, se desprende que el objeto real del contrato es, simplemente, la puesta a disposición de trabajadores para su utilización por la empresa cesionaria.

Puede ser ilustrativa en este sentido la Sentencia de 29 de mayo de 2006 de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Murcia, al señalar:

“Efectivamente, una vez expulsado del relato fáctico lo que se hace constar en el hecho octavo, pues no es descriptivo sino valorativo, ya que no concreta circunstancias fácticas controlables en suplicación, es lo cierto que Agarama, S.A. aparece como plenamente prescindible e ilusoria (...). Dicho de otra manera, no existe dato alguno con consistencia que avale la posición de Agarama, S.A. como empresario, pues lo que se predica de ella en la sentencia no deja de ser sustancialmente ajeno a tal condición (...) Como fenómeno interpositorio de carácter jurídico, la cesión puede actuar completamente al margen de la realidad o solvencia de las empresas, aunque en la práctica sea frecuente la utilización de testaferros que suelen carecer de esa realidad empresarial. Así la sentencia de 16 de febrero de 1989, estableció que la cesión puede tener lugar aun tratándose de dos empresas reales si el trabajador de la una trabaja permanentemente para la otra y bajo las órdenes de ésta, y la sentencia de 19 de enero de 1994 establece que, aunque se ha acreditado que la empresa que facilita personal a otra tiene una actividad y una organización propias, lo relevante a efectos de la cesión consiste en que esa organización no se ha puesto en juego, limitándose su actividad al suministro de la mano de obra o fuerza de trabajo a la empresa arrendataria. En resumen, existen un conjunto de datos sustanciales que avalen la existencia de cesión ilegal de trabajadores frente a la otra posibilidad”.

En esta situación, nos encontramos con lo que la doctrina judicial ha denominado “*interposición en el contrato de trabajo*”. La misma se ha definido como un fenómeno complejo en virtud del cual, el empresario real, que incorpora la utilidad patrimonial del trabajo y ejerce de manera efectiva el poder de dirección, aparece sustituido en el

contrato de trabajo por un empresario formal. Al respecto, la doctrina científica ha señalado que esto implica la coexistencia de varios negocios jurídicos coordinados:

1) Un acuerdo entre los dos empresarios (formal y real) para que el primero proporcione al segundo trabajadores que serán utilizados por quien, sin embargo, no asume la posición jurídica empresarial.

2) Un contrato de trabajo simulado entre el empresario formal y el trabajador.

3) Un contrato efectivo de trabajo entre éste y el empresario real, pero disimulado por el contrato de trabajo formal.

En este sentido, la finalidad que persigue el artículo 43 ET es que la relación laboral real coincida con la formal y que quien es efectivamente empresario asuma las obligaciones que le corresponden, evitando así que se produzcan determinadas consecuencias que suelen asociarse a la interposición, como son la degradación de las condiciones de trabajo, especialmente en aquellos casos en los que la regulación profesional vigente para el empresario formal es menos beneficiosa para el trabajador que la que rige en el ámbito del empresario real, así como la disminución de las garantías cuando aparecen empleadores ficticios insolventes.

b.- La empresa cedente carece de una actividad o de una organización propia y estable.

La inexistencia en la empresa cedente de actividad y organización propias ha sido considerada como una cuestión que, si bien incide en la declaración de situaciones de cesión ilegal de trabajadores, no es determinante por cuanto es reiterada la doctrina judicial que viene estableciendo que la situación de prestamismo laboral es independiente a que la empresa cedente sea o no ficticia. En este sentido, puede citarse, entre otras muchas, la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña de 15 de diciembre de 2003 que establece lo siguiente:

“Como este Tribunal ha tenido ocasión de reiterar, entre otras, en las sentencias de 11 de octubre de 1999 y 31 de enero (AS 2001, 688) y 10 de julio de 2001 (AS 2001, 3628), bajo el concepto común de cesión ilegal de trabajadores que describe el art. 43 del Estatuto de los Trabajadores, se regulan en realidad fenómenos distintos, y a los efectos que aquí interesan, debe distinguirse entre: a) cesiones temporales de personal entre empresas reales que no tienen la finalidad de crear una falsa apariencia empresarial, pero pretenden eludir las obligaciones y responsabilidades de la legislación laboral; y b) las cesiones con una función interpositoria, donde el cedente es un empresario ficticio y la cesión persigue un objetivo fraudulento (sentencia del Tribunal Supremo de 21 de marzo de 1997 [RJ 1997, 2612]). En esta misma línea, la más reciente doctrina jurisprudencial y en relación con los supuestos de subcontratación entre empresas, no exige para que haya cesión ilegal de trabajadores que la subcontratada sea una empresa ficticia y puramente aparente, pues

el hecho de que pueda contar con elementos productivos e infraestructura empresarial propia no es suficiente por sí solo para negar la posible existencia de una cesión ilegal de trabajadores”.

Debe señalarse que la interrelación entre las circunstancias indicadas y referidas a la cesión ilegal de trabajadores es manifiesta por cuanto que la inexistencia de una actividad u organización estable determina, de manera obligada, que no cuente con los medios necesarios para el desarrollo de su actividad, así como que, consecuencia de esa escasez en los recursos de la empresa, sea el propio empresario cesionario el que, finalmente, tenga que ejercer las funciones exclusivas del empleador.

c.- *La empresa no cuenta con los medios necesarios para el desarrollo de su actividad.*

Que la empresa cedente no cuente con los medios necesarios para el desarrollo de la actividad suele presentarse como una consecuencia inequívoca de la carencia de estructura organizativa que acabamos de ver.

La inexistencia de medios para desarrollar la actividad implica, necesariamente, que para llevar a cabo el objeto del contrato será necesario que por la empresa cesionaria se pongan a disposición del personal de la contrata todos aquellos instrumentos, medios y herramientas propios para el trabajo a realizar. Esa situación de dependencia para con los instrumentos de la empresa principal coloca a los trabajadores de la cesionaria dentro del ámbito organicista y rector de la primera, lo que ya es, *per se*, indicio suficiente para la declaración de cesión ilegal de trabajadores.

Al respecto, puede resultar ilustrativo citar a la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana de 13 de enero de 2005, cuando establece:

“Hay que partir de los hechos probados que constan en la sentencia recurrida (...) a lo que se añade que para ello se utiliza el sistema informático de Bancaixa, así como las líneas telefónicas de esta Entidad y el sistema Intranet, en el que se introducen todos los datos directamente siguiendo las instrucciones del Manual de procedimiento elaborado por Bancaixa, consta igualmente que la organización del trabajo depende de Bancaixa, si bien las Ordenes directas se transmiten por directivos procedentes de Bancaixa e integrados en la AIE; y que hay una gerente encargada del funcionamiento de la AIE, pero las decisiones con cierta trascendencia sobre el funcionamiento de la AIE se adoptan desde Bancaixa.”

Igualmente, la Sentencia del Tribunal Supremo de 16 de junio de 2003, al hacer un análisis exhaustivo de la figura de la cesión ilegal de trabajadores, dispone:

“la cesión puede actuar completamente al margen de la realidad o solvencia de las empresas o_ el ejercicio formal del poder de dirección empresarial por el contratista no es suficiente para eliminar la cesión si se llega a la conclusión de que aquél no es más que un delegado de la empresa principal, como sucedió en los casos de locutorios telefónicos contemplados en las SSTs de 17-7-93 (RJ 1993, 5688) , 15-11-93 (RJ 1993, 8693) , 31-10-96 (RJ 1996, 8186) o 20-7-99 (RJ 1999, 6839) , en estos supuestos se argumentaba que aunque las funciones de dirección y organización del trabajo se realizaran por el titular de la concesión del locutorio, éstas se realizaban al margen de una organización empresarial propia, pues tanto las instalaciones como los medios de producción y las relaciones comerciales con los clientes se encontraban en el ámbito de la principal”

Por tanto, para enervar el riesgo en la declaración de cesión ilegal de trabajadores, es absolutamente necesario que sea la empresa cedente la que se ocupe de habilitar a los empleados a su cargo de los medios y recursos materiales y humanos adecuados para llevar a cabo los trabajos encomendados y objeto de subcontratación, puesto que de lo contrario, como ponen de manifiesto de manera contundente los pronunciamientos judiciales citados, se entiende que existe una injerencia de la empresa principal o cesionaria en el desarrollo de la actividad subcontratada.

d.- La empresa no ejerce las funciones inherentes a su condición de empresario.

Una de las cuestiones que reviste una mayor importancia en orden a la constatación de la existencia, o no, de cesión ilegal de trabajadores es la de valorar qué empresa ejerce, de manera efectiva, las funciones correspondientes a la dirección y organización de los trabajadores.

Con esas funciones inherentes a la condición de empresario nos estamos refiriendo al ejercicio del poder disciplinario, organización de horarios y jornadas de trabajo, participación en los procesos de selección y contratación del personal, configuración del perfil y requisitos necesarios para la contratación, etc. Todas ellas deben ser, necesariamente, asumidas por el empresario cedente, que no se libera de su responsabilidad con el simple abono de las nóminas y la apariencia “formal” de empresario en la suscripción del contrato.

Por tanto, cuando las funciones descritas pasan a ser realizadas por la empresa principal, ésta sustituye a la cedente en su condición de empresario, siendo entonces evidente la existencia de una situación de cesión ilegal de trabajadores por cuanto, como ya vimos anteriormente, existe una empresa, la subcontratada, que se limita a poner a disposición de otra, la principal, la mano de obra que la segunda necesita para llevar a

cabo una determinada actividad de su ciclo productivo, cobrando un precio por ello y comprometiéndose, respecto a su personal, a abonar de forma puntual las nóminas.

Situaciones como la expuesta son paradigmáticas de supuestos de prestamismo laboral y así se ha encargado de referirlo nuestra doctrina judicial. Así, la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de 13 de julio de 2004, señala:

“Al constar que los actores han realizado sus funciones para el BBVA en igual forma que los trabajadores de esta entidad, recibiendo instrucciones de un empleado de la misma que es quien organiza el trabajo y los turnos y resuelve toda clase de incidencias, siendo los materiales y maquinaria igualmente del banco, por lo cual el recurso ha de ser desestimado.”

Expuesto lo anterior, los indicios de cesión ilegal que concurren más habitualmente en la prestación de servicios de los empleados externalizados podrían ser los siguientes:

1. Ordenes de trabajo

Como se ha explicado anteriormente es muy habitual que el antiguo empresario siga manteniendo algún tipo de relación con su antigua plantilla, y de esa relación y en función de su intensidad, podría surgir la cesión ilegal de trabajadores. A tal efecto, resulta necesario recordar que el empresario principal puede dar instrucciones e impartir órdenes entre los trabajadores de la contrata sin que por este motivo pueda determinarse la existencia de cesión ilegal de trabajadores. Así, se ha venido admitiendo por la Jurisprudencia que se impartan órdenes o instrucciones técnicas que, por las particularidades o especificidades de la actividad contratada, sean necesarias para la buena ejecución de ésta.

Por ejemplo, la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Islas Canarias, de fecha 29 de junio de 2005 (AS 2005,1912) disponía respecto al ejercicio del poder de dirección:

“En todo caso lo expuesto no significa que el comitente no pueda dar a los trabajadores del contratista ciertas instrucciones u órdenes que tenga por objeto armonizar o coordinar las actividades de carácter técnico, pues de hecho tales instrucciones son necesarias, pues derivan de las exigencias organizativas relacionadas con el hecho de que las actividades se desarrollan a veces en un mismo espacio físico, y se imparten con un carácter general.”

Este supuesto sería plenamente trasladable a la mayor parte de los casos de externalización, puesto que el anterior empresario y nuevo cliente habrá de dar las últimas indicaciones técnicas, así como cualquier instrucción que sea necesaria para que

no se produzcan daños y para el óptimo desempeño de los servicios prestados. En análogo sentido a la anterior resolución se cita la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Islas Canarias, a través de su Sentencia de 2 de septiembre de 2002 (AS 2002,2773):

"En este caso debe recordarse que la Jurisprudencia ha matizado este aspecto al permitir que exista una subordinación a las órdenes del empresario principal en el aspecto técnico, o un poder de verificación o control por parte de la empresa contratante, teniendo en cuenta también que puede ocurrir que el empresario principal dirija el trabajo, por las especiales funciones que exige el trabajo estipulado, o que se trate de trabajos con ciertas peculiaridades, de forma que a veces se trata de una mera supervisión de la actividad, elemento éste que no es suficiente por sí solo para considerar que existe cesión ilegal de trabajadores. En el caso enjuiciado nos encontramos que (hecho probado cuarto) el actor trabaja en dependencias separadas de los locales de la Administración, bajo las órdenes del personal directivo de dicha empresa, íntegramente desde el punto de vista organizativo (jornada, vacaciones, etc.) y funcional (órdenes) si bien se desplaza frecuentemente a las dependencias de la Administración tras fichar en las oficinas de la Empresa y provisto de un «parte de trabajo» para realizar parte de su actividad, en contacto con los funcionarios de la Administración demandada. Por todo ello no se aprecia la cesión ilegal denunciada."

Por tanto, es evidente que la mera existencia de esas instrucciones y órdenes nunca pueden suponer *per se* la existencia de cesión ilegal, pues es perfectamente normal y comprensible que la empresa principal quiera garantizar el buen resultado del objeto del contrato, para lo que deberá dirigirse a los empleados de la contrata e informarles de lo que tienen que hacer y cómo deben prestar sus servicios en la nueva empresa.

En segundo término, y sobre la trascendencia de la figura del coordinador en supuestos de subcontratación lícita de obras y servicios se ha pronunciado nuestra doctrina judicial, siendo especialmente ilustrativa la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad de Madrid, de fecha 12 de mayo de 2003 (AS 2003,3275) que dispone al respecto:

"Partiendo de los hechos probados, como no puede ser de otra forma, resulta que los actores, prestando sus servicios de clasificación, reparto y franqueo de correo y paquetería en las dependencias de la empresa principal IBM, se hallaban bajo la dependencia de un superior jerárquico de su propia empresa, la subcontratista EULEN SA, a quien comunicaban cualquier incidencia laboral, además de solicitarle vacaciones, permisos y bajas por enfermedad, sin depender de empleado alguno de la empresa principal, ya que solamente existía un coordinador que controlaba el cumplimiento del servicio contratado. La empresa contratista conservaba el poder de dirección y tenía atribuida la realización de un servicio delimitado. Dadas estas circunstancias, debe confirmarse el criterio de la Magistrada de instancia al absolver a las demandadas por no darse los presupuestos de la cesión ilícita de trabajadores del art. 43 ET"

Así las cosas, el hecho realmente determinante para concluir la inexistencia de cesión ilegal es precisamente la existencia de ese puesto de coordinador, con independencia de que en ciertos momentos pueda quedar sometido a los criterios de la

empresa principal puesto que tal y como hemos visto en los párrafos anteriores, es la mayor interesada en que se complete con éxito el objeto del contrato, por lo que se ha admitido jurisprudencialmente que pueda impartir instrucciones y órdenes a los trabajadores de la contratista.

2. Control del trabajo.

En segundo lugar, el indicio más habitual de cesión ilegal es la prestación indiferenciada de servicios hasta el punto de la existencia de una confusión de plantillas. Esta confusión, podría darse en situaciones de prestación de servicios en una misma nave o centro de trabajo donde, por ejemplo, hubiera un único reloj para fichar. Pero lo cierto es que a efectos de cesión ilegal lo importante no es contrastar si existe uno o dos relojes para fichar, sino cuál de las empresas (cedente o cesionaria) realiza el control de los fichajes.

Volviendo a nuestro ejemplo, si los trabajadores del servicio de Grúa siguieran prestando servicios en las mismas instalaciones que antes de la externalización, mantendrían la totalidad de medios titularidad del Ayuntamiento. Y bien podría mantenerse el mismo sistema de control de asistencia. Y de hecho podría ser el Ayuntamiento quien mantuviese el control de ambas plantillas, la propia y la externalizada.

De hecho, este doble control de la asistencia al trabajo que habitualmente podría identificarse con un indicio de cesión ilegal, no lo es tal si se desarrolla en un contexto de normalidad laboral. En efecto, debe ser posible que el contratante lleve a cabo un control de la asistencia para poder advertir a la contratista sobre la necesidad de suplencia de los trabajadores, todo ello con el fin de que no se vea mermada la calidad del servicio ofrecido por la subcontratista.

3. Equipos de trabajo.

En este cuarto apartado se esboza la existencia de cesión ilegal de trabajadores al amparo de otro de los indicios legales del artículo 43 cual es la falta de medios para la prestación de servicios. Es muy habitual que en un contexto de externalización de un servicio, junto con la plantilla se entreguen determinados medios materiales. En el

ejemplo propuesto del servicio de Grúas, lo lógico sería el traspaso de la plantilla y los automóviles de remolque.

Lo relevante es que la maquinaria que se entregue no lo será a título gratuito. Es decir, si se aporta al servicio un determinado utillaje, éste debe estar valorado y ser adquirido o arrendado por el cesionario. Lo patológico sería que la nueva empresa prestara el mismo servicio, con la misma plantilla y con los mismos medios que el titular, sin que haya habido una transmisión de los bienes entregados, sino una mera continuación.

4. Precio del contrato.

El precio del contrato establecido en la cesión del servicio es otro de los elementos a valorar para apreciar una cesión ilegal de trabajadores. En concreto, sería fácil concluir que el negocio jurídico ha consistido en la mera cesión de mano de obra, si el coste del servicio consiste única y exclusivamente en el coste del personal cedido. Si tal fuera el caso, el cedente seguiría manteniendo el coste de la plantilla a su cargo, con el único efecto de que existiera un empresario interpuesto.

En el precio del contrato deben valorarse el resto de circunstancias, tales como utillaje, reparaciones, honorarios del servicio, alquiler de instalaciones, etc.

5. Lugar de prestación de servicios.

También es importante el lugar de prestación de servicios. No es lo mismo que continúen trabajando los empleados en las mismas instalaciones, que lo hagan en el centro de trabajo del cesionario. Pero esta nota no puede tener la importancia que se le ha atribuir tradicionalmente, pues suele ser un elemento más de los que constan en el contrato firmado entre ambas empresas, y la razón de ser radica en que la maquinaria específica para llevar a cabo el objeto del contrato se encuentra en el centro de trabajo del titular del servicio, por lo que necesariamente la prestación de servicios debe realizarse en sus instalaciones.

En definitiva, el desarrollo de los servicios de los trabajadores muchas veces no puede realizarse en otro lugar que no sea la sede del titular, sin que por ello pueda determinarse la existencia de cesión ilegal.

6. Prevención de riesgos laborales.

Otra de las obligaciones elementales de todo empresario, es el cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales. En nuestro ejemplo, si el Ayuntamiento siguiera formando a la plantilla de la contrata del servicio de grúas en prevención, existiría un elemento de riesgo que podría conllevar la declaración de cesión ilegal de trabajadores.

A tal efecto la entrega de los EPIs a los trabajadores suele ser la situación más habitual. No obstante, habrá de analizarse también el resto de obligaciones preventivas tales como la realización del plan de prevención, seguimiento de la salud y otros. De cualquier forma, es normal que ciertas medidas de prevención como la información y la entrega de EPIs corran a cargo de la empresa principal, debido a las características y peculiaridades del trabajo a desempeñar. Así por ejemplo se recoge en la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Murcia de 23 de diciembre de 2004 (AS 2004, 3895) un supuesto similar al que nos ocupa en el que es la empresa principal la que se encargaba de la información en materia preventiva y de la entrega de los EPIs.

Lo que consta fehacientemente acreditado en autos es que la prestación del servicio de transporte (hecho probado cuarto de la sentencia) se realiza mediante recogida en origen, transporte y posterior recogida para la devolución a origen de botellas de oxígeno, recipientes de oxígeno líquido, manorreductores y otros materiales relacionados con la actividad mercantil contratada, por los trabajadores de Touroxi, SL, quienes acudían a los locales de Air Liquide Medicinal, SLU, donde están las botellas y materiales a transportar, recibían allí la hoja de ruta y la carta de porte, así como la información relativa a las medidas de seguridad y prevención a adoptar con respecto a los objetos transportados, que por tratarse de mercancías peligrosas deben ser manipuladas siguiendo los procedimientos propios y específicos de este tipo de transporte, con la obligación de la contratista de entregar a la comitente los impresos o documentos, cumplimentados con arreglo a las instrucciones de Air Liquide Medicinal, que posibiliten el control de la documentación y del material entregado, devuelto o consumido en cada destinatario, sin que nada de ello suponga cesión ilegal de trabajadores

Por tanto, el hecho de que parte de la prevención de riesgos laborales corra a cargo de la empresa principal no puede suponer un indicio de cesión ilegal porque resulta razonable que sea la empresa en cuyo centro de trabajo prestan servicios los empleados

de la contrata la que se encargue de impartir ciertas obligaciones en materia de información, así como por ejemplo la entrega de los EPIs que en su caso necesiten para realizar los distintos servicios para los que han sido contratados.

7. *Organización propia:*

Por último recordemos que son tres los indicios legales (remarcados en el artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores) para la existencia de esta figura:

- Que la empresa cedente carezca de una actividad o de *una organización propia* y estable.
- Que la empresa cedente no cuente con los *medios necesarios* para el desarrollo de su actividad.
- Que la empresa cedente no ejerza las funciones inherentes a su *condición de empresario*.

Por tanto será necesario también que junto con todos los anteriores elementos, se diese la circunstancia de que la cesionaria no posea una organización propia capaz de sustentar la actividad externalizada, y que no tenga los medios necesarios para cumplir los términos del contrato.

En definitiva, la solución de la crisis empresarial mediante la cesión de un servicio podría generar un mayor conflicto social, si dicha cesión fuera declarada ilícita por no cumplir con los requisitos mínimos exigidos por la normativa laboral. La reestructuración llevada a cabo utilizando como solución cualquiera de las medidas propuestas que conllevan la traslación del negocio a otro titular, debe realizarse con el mayor de los cuidados para evitar efectos indeseados.

4. *La reestructuración responsable a través de voluntariedad: Las bajas incentivadas y las prejubilaciones.*

El sistema de regulación de empleo es costoso, está abocado al acuerdo y, además, provoca la pérdida de puestos de trabajo de una forma traumática, pues no es buscada por los trabajadores. Una alternativa muy aplaudida socialmente es la oferta de bajas incentivadas y prejubilaciones. Ambas son figuras paralegales, que no tienen una regulación específica en el ordenamiento jurídico, y que han surgido fruto de la práctica empresarial. Comenzando por las prejubilaciones, son un tipo de desvinculación

mediante la cual se garantiza al empleado una determinada retribución (fija o variable) desde la extinción de su contrato de trabajo y hasta que alcance la edad de jubilación pactada.

La principal virtud de esta herramienta jurídica de reestructuración responsable es la voluntariedad de la misma a la que nos vamos a referir aportando alguna casuística.

La voluntariedad es, también, una de las notas que suele demandarse por el banco social en las negociaciones de un despido colectivo. Aunque por definición la medida colectiva viene impuesta por el Empresario, al haber adoptado esta la decisión extintiva, no son pocas las voces que reclaman una participación –quizás cogestión- de la elección de los trabajadores afectados. En principio el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores señala con claridad al Empresario como legitimado para decidir quiénes, de entre su plantilla, quedarán señalados en el listado de afectados. Ahora bien, existen ciertas limitaciones también previstas en la norma para la elaboración de la lista. Al margen de las obligaciones genéricas de evitar lesionar derechos fundamentales y libertades públicas, existe tras la última gran reforma de 2012 una obligación reforzada y renovada para la confección de listas basadas en criterios objetivos de selección.

Los criterios de selección deben ser públicos, compartidos con el banco social y negociados. Generalmente, se basan en componentes de formación, edad, perfil profesional, adaptación al puesto de trabajo, pertenencia a determinadas categorías, pero de un tiempo a esta parte se ha podido apreciar un incremento en el uso del llamado “criterio voluntario”.

Esta iniciativa, que puede incluirse también dentro de las medidas de reestructuración responsable, pretende aliviar el coste social de la medida extintiva mediante el fomento de la voluntariedad en el despido. Trabajadores que, descontentos con su situación laboral, pueden solicitar al Empresa su inclusión en el ERE que acaba de comunicar. En buena lógica, este criterio de selección del personal afectado permite al mismo tiempo reducir plantilla, y reducir los efectos negativos del despido, pues se evita el componente de imposición y la aplicación por la fuerza de la medida extintiva.

La propia justicia social, poco favorable a relajar el uso de formalidades, ha querido zanjar la cuestión interpretando la norma de una forma muy ventajosa para el empresario que quiera hacer uso de criterios de reestructuración responsable, e introduzca el criterio de voluntariedad a la hora de conformar el listado de afectados. Así, en cuatro magníficas Sentencias, la Audiencia Nacional ha pasado por alto

determinados vicios formales que afectaban a EREs de grandes empresas españolas, al haber aplicado los despidos sobre la base del voluntarismo. En el caso del ERE de Novacaixagalicia analizado en *Sentencia de 20 de mayo de 2013*, la Audiencia restó importancia a la existencia de datos contradictorios en la documentación empresarial relativa a la afectación del personal pues:

“El que estos datos no sean absolutamente precisos es razonable en un contexto de adscripción voluntaria al despido, sin que de ahí pueda deducirse que se está dejando en manos de la empresa la selección del personal afectado”

Otro gran despido colectivo, el de Santa Bárbara, motivó que la Audiencia Nacional en *Sentencia de 8 de julio de 2013*, dispensara nada menos que una sanción de nulidad al detectar el uso del voluntarismo en la confección de las listas de afectados:

“Aun siendo reprochable que la empresa no respete total y absolutamente los requisitos formales, si a pesar de ello se cumple la finalidad con ellos pretendida, el reproche ha de tener mucho menor peso a la hora de valorar la posible nulidad del despido por esta causa ... Consta acreditado que la empresa no suministró la clasificación profesional de los trabajadores afectados desglosada por centros, lo que constituye en principio y con carácter general un incumplimiento que daría lugar a la nulidad ... También se ha probado que la concreta afectación se posponía a lo que se negociara en el periodo de consultas en el marco del número de extinciones y criterios de selección apuntados y, en efecto, ello fue así, puesto que la empresa ofreció la adscripción voluntaria como primera pauta de afectación, y esa voluntariedad fue también una de las premisas recurrentes en las contrapropuestas de los representantes de los trabajadores. Recuérdese que esta Sala tiene dicho que es razonable que la concreta distribución de afectados no sea absolutamente precisa en un contexto de adscripción voluntaria al despido, sin que de ahí pueda deducirse que se está dejando en manos de la empresa la selección del personal afectado.”

El mismo criterio ha mantenido en su *Sentencia de 11 de julio de 2013* sobre el ERE de la aseguradora CASER en el que insiste nuevamente en que la introducción del elemento de voluntariedad, dada su imprevisibilidad, al encontrarse el empresario a demanda de la plantilla, determina que no deba cumplir con precisión el mandato legal:

“No podemos perder de vista, por otra parte, que la fórmula de acogimiento voluntario al despido colectivo, cuando se acepta por los representantes de los trabajadores como modelo de inclusión en la medida, condiciona razonablemente el modo de determinar los trabajadores afectados, por cuanto la fórmula de acogimiento voluntario impide predecir con exactitud qué trabajadores quedarán incluidos finalmente”

En el ERE del grupo hotelero NH, que contó con la adhesión voluntaria de los trabajadores, confirmó que este criterio tiene igual validez objetiva que los que se recogen en la norma, rechazando la argumentación tendente a determinar que la voluntariedad podría redundar en arbitrariedad empresarial, puesto que los trabajadores

que voluntariamente se hubiesen acogido al ERE, si fueran rechazados, tendrían abierta la vía judicial para exigir su extinción en las condiciones señaladas por la Empresa para el resto de afectados (Sentencia de 15 de julio de 2013)

“Tampoco compartimos que estemos ante una designación dejada en manos de la decisión arbitraria de la empresa, pues, tras la adhesión voluntaria, los criterios tienen un perfil objetivo, cuyo incumplimiento sería objeto, en su caso, de pleito individual”

Por este rasgo de la voluntariedad que la hace deseable a ojos de los trabajadores, se convierte también en su principal problema. Requiere de la adscripción voluntaria del afectado para poder llevarla a cabo. En un escenario de prejubilaciones individuales, o de pequeño volumen de beneficiarios la obtención de la voluntad del prejubilable es, ciertamente, sencilla. De hecho, en no pocos casos son los propios trabajadores o sindicatos los que solicitan la aplicación de esta herramienta a la Empresa.

No obstante, en los grandes procesos de prejubilación, en los que realmente esta figura se aplique con un fin alternativo al despido colectivo, puede darse el caso de que uno, o algunos trabajadores, no acepten la prejubilación porque su deseo sea mantenerse en activo en la Empresa. Esta postura, loable, genera una importantísima problemática jurídica pues, cómo puede obligarse a un empleado a prejubilarse cuando quiere seguir trabajando. Recientemente se ha planteado este debate en la Empresa PANRICO, al hilo de un importante volumen de desvinculaciones que se realizaron a través de la prejubilación.

La solución articulada por PANRICO⁵⁸⁷ fue establecer mediante un acuerdo que los trabajadores afectados por el plan de prejubilación, que no aceptaran la misma, verían sus contratos extinguidos por causas objetivas (amortización) con derecho a una indemnización de 20 días. Dicha indemnización era, en términos generales, muy inferior al precio de la prejubilación.

Esta diferencia de precio (prejubilación vs. indemnización) por sí misma ya permitía inducir a los trabajadores a optar siempre por la prejubilación. No obstante se estableció una segunda separación para hacer aún más atractiva la salida. La Empresa separó dos colectivos. Los prejubilables y los trabajadores cuyos puestos de trabajo eran amortizables con carácter inmediato. Para los primeros la opción era la prejubilación o

⁵⁸⁷ <http://www.europapress.es/economia/noticia-panrico-ofrece-prejubilaciones-bajas-incentivadas-empleados-sevilla-20120525172710.html>

la extinción con 20 días, para los segundos la Empresa implantó un sistema de bajas incentivadas, con salidas a 30 días.

El debate estaba servido para varios empleados, que no estaban conformes con la prejubilación, y se veían abocados a la obtención de una indemnización de 20 días, mientras el resto de compañeros que también eran extinguidos se desvinculaban de la Empresa de forma incentivada, con 30 días de indemnización.

En estos términos se planteó un interesante procedimiento judicial, que fue resuelto por el Juzgado Social 1 de Córdoba en Sentencia de 12 de agosto de 2013. El trabajador solicitaba el amparo de la Jurisdicción Social al entenderse discriminado, por razón de edad. En concreto, argumentaba que era el hecho de su edad (mayor de 56 años) lo que motivaba que la Empresa quisiera extinguirle a través de una prejubilación que rechazó, viéndose obligado a abandonar la Empresa con una indemnización de 20 días (la mínima prevista en la normativa laboral española), mientras que otros compañeros más jóvenes (menores de 56 años) se desvinculaban con una indemnización de 30 días.

La discriminación, por tanto, venía de la mano de que a iguales condiciones empresariales y sociales, la Empresa favorecía a los más jóvenes con 10 días más de indemnización, frente a los más mayores, que debían abandonar la Empresa con la indemnización mínima.

El Juzgado de lo Social hizo un magnífico estudio de los procesos de reestructuración basados en prejubilaciones, citando un amplio elenco de precedentes del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, Madrid, Cataluña y Galicia.

Antes de ello, es importante resaltar la doctrina sentada por nuestro Tribunal Constitucional acerca de la necesidad de que los términos puestos en comparación sean homogéneos para poder realizar adecuadamente un juicio acerca de la eventual existencia de una práctica discriminatoria. Así, la Sentencia de 15 de enero de 2001 del mencionado Tribunal Constitucional (RTC 2001\1), establece que:

“Para poder apreciar vulneración del artículo 14 CE, pues, es conditio sine qua non que los términos de comparación que se aportan para ilustrar la desigualdad denunciada sean homogéneos”

Más recientemente, el mismo Tribunal Constitucional, esta vez en *Sentencia de 4 de marzo de 2004 (RTC 2004,27)*, razona del siguiente modo:

“El art. 14 CE contiene en su primer inciso una cláusula general de igualdad de todos los españoles ante la Ley, habiendo sido configurado este principio general de igualdad, por una conocida doctrina constitucional, como un derecho subjetivo de los ciudadanos a obtener un trato igual, que obliga y limita a los poderes públicos a respetarlo y que exige que los supuestos de hecho iguales sean tratados idénticamente en sus consecuencias jurídicas y que, para introducir diferencias entre ellos, tenga que existir una suficiente justificación de tal diferencia, que aparezca al mismo tiempo como fundada y razonable, de acuerdo con criterios y juicios de valor generalmente aceptados, y cuyas consecuencias no resulten, en todo caso, desproporcionadas. Como tiene declarado este Tribunal desde la STC 22/1981, de 2 de julio (RCL 1981, 22) , recogiendo al respecto la doctrina del Tribunal Europeo de Derechos Humanos en relación con el art. 14 CEDH (RCL 1999, 1190, 1572, el principio de igualdad no implica en todos los casos un tratamiento legal igual con abstracción de cualquier elemento diferenciador de relevancia jurídica, de manera que no toda desigualdad de trato normativo respecto a la regulación de una determinada materia supone una infracción del mandato contenido en el art. 14 CE, sino tan sólo las que introduzcan una diferencia entre situaciones que puedan considerarse iguales, sin que se ofrezca y posea una justificación objetiva y razonable para ello, pues, como regla general, el principio de igualdad exige que a iguales supuestos de hecho se apliquen iguales consecuencias jurídicas y, en consecuencia, veda la utilización de elementos de diferenciación que quepa calificar de arbitrarios o carentes de una justificación razonable. Lo que prohíbe el principio de igualdad son, en suma, las desigualdades que resulten artificiosas o injustificadas por no venir fundadas en criterios objetivos y razonables, según criterios o juicios de valor generalmente aceptados”.

Asimismo, la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, en Sentencia de 24 de septiembre de 2002 (RJ 2003,501), establece, al respecto, lo siguiente:

“En el motivo noveno se acusa interpretación y aplicación errónea del artículo 14 de la Constitución, del artículo 17 del Estatuto de los Trabajadores (RCL 1995, 997) y de las normas concordantes con ellos, así como de la doctrina jurisprudencial elaborada en cuanto a la interdicción del trato discriminatorio, que es el resultado de que la sentencia recurrida no impida el agravio comparativo que supone la reducción salarial aplicada al colectivo afectado por el conflicto, con respecto a los tripulantes de cabina de pasajeros de la propia empresa, que pasaron a formar parte de la nueva Compañía con sus percepciones salariales íntegras. Es significativo el hecho de que el propio recurrente admita sin reservas que ambos colectivos de trabajadores están «netamente diferenciados, tanto a nivel prestacional como normativo habida cuenta la existencia de convenios franjas», lo que de suyo bastaría para excluir una hipotética discriminación con el trato diferenciado que reciben los colectivos de trabajadores en situaciones diversas.

Es conocida la doctrina del Tribunal Constitucional relativa al principio de igualdad, principio que no se quebranta por el simple hecho de dar un tratamiento diferenciado a dos supuestos; lo que garantizan los artículos 14 de la Constitución y 17 del Estatuto de los Trabajadores es el trato igual a situaciones objetiva y sustancialmente iguales. Aplicando esa doctrina sobre la igualdad y la discriminación a este caso, ha de excluirse la discriminación, pues no concurren en los colectivos de trabajadores comparados situación de similitud, ni en la prestación de los servicios ni en la normativa que regula sus prestaciones laborales, pues ambos se han dotado de convenios colectivos propios, así es que la adopción de medidas que afecten solamente a uno de esos colectivos no es por sí misma signo de discriminación. Por lo demás, no se ha demostrado que el trabajo desarrollado por los trabajadores afectados por el conflicto sea de igual valor que el rendido por los tripulantes de cabina de pasajeros con los que se intentan comparar, de manera que el principio de igualdad tampoco

resulta vulnerado desde la perspectiva del artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores”

En este sentido, es necesario incidir en que en el caso que estamos analizando no nos encontramos en un contexto de homogeneidad. En efecto, el colectivo con el que se comparaba el trabajador, es el de aquellos trabajadores que se habían acogido voluntariamente a la extinción del contrato y que percibieron una indemnización de 30 días de salario por año de servicio, con un tope de 30 mensualidades, pero no forman parte del colectivo del que el demandante formaba parte y, cuyas extinciones, se han regido por otro tipo de circunstancias.

Debemos recordar que para que exista trato discriminatorio entre dos sujetos, debe existir una igualdad de condiciones entre los mismos, y pese a tal se produzca un tratamiento diferenciado sin que exista una justificación de carácter objetivo y razonable que motive la misma, tal y como ha determinado la *Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía de 17 de mayo de 2008 (JUR 2008, 17967)*:

"La jurisprudencia del Tribunal Supremo destaca pues, la necesidad de que quien afirma la discriminación acredite la existencia de un panorama o de un clima propicio a la conducta discriminatoria que haga verosímil su imputación, de tal es preciso acreditar unos hechos de los que resulte una presunción o apariencia de discriminación, correspondiendo entonces al empresario alcanzar resultado probatorio de la existencia de un motivo razonable y objetivo que destruya esa apariencia o presunción. manera que para imponer al empresario la carga probatoria no basta afirmar la existencia de discriminación o de la vulneración del derecho fundamental sino que precisamente así lo ha entendido el Legislador al señalar en el artículo 179-2 de la Ley de Procedimiento Laboral que en el acto del juicio, una vez constatada la concurrencia de indicios de que se ha producido violación de la libertad sindical, corresponderá al demandado la aportación de una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad".

Por tanto, para determinar la existencia de discriminación debemos realizar un ejercicio de comparación entre dos supuestos de hecho. El que nos propone en trabajador consiste en analizar el diferente trato dado frente a los trabajadores mayores de 56 años que han aceptado voluntariamente el plan de prejubilación ofrecido por la Empresa. Esta labor se ha denominado por la doctrina científica como término comparativo.

Estos elementos dibujan un escenario que impide el éxito de la alegación de discriminación realizada por el trabajador, ya que su situación es distinta que la de aquéllos trabajadores que se han acogido a la extinción del contrato con una indemnización de 30 días de salario por año de servicio con un tope de 30 mensualidades, dado que

- A todos los trabajadores de más de 56 años se les ofreció por parte de PANRICO el acceso a un plan de prejubilación.
- Todos los trabajadores han aceptado de forma voluntaria (excepto el trabajador demandante), el acceso a dicho plan de prejubilación en los términos y condiciones acordados con los Representantes Legales de los Trabajadores.

Precisamente, en relación a la aplicación de medidas para todos los empleados, como obstáculo a la consideración de una determinada decisión como lesiva de derechos fundamentales, se pronuncia la *Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña núm. 10157/2000 de 11 diciembre (AS 2001\391)*, al disponer lo siguiente:

“si se tiene en cuenta que la decisión extintiva afectó a todos los trabajadores que prestaban servicios para la Sociedad constituida con la Administración demandada, puede fácilmente llegarse a la conclusión de que no existió vulneración de derechos fundamentales. Es en este aspecto en el que debe entenderse la afirmación de la sentencia de instancia, cuando deniega que el cese de la demandante haya estado basado atentando contra derechos fundamentales o libertades públicas”.

El caso es que PANRICO otorgó a los prejubilables dos opciones:

- (i) Aceptar un plan de prejubilación negociado y acordado con la representación social, mediante la suscripción de una póliza de seguro y con acceso a la prestación por desempleo.
- (ii) En caso de rechazar el plan de prejubilación y, de conformidad con la Estipulación Segunda *in fine*, extinción del contrato de trabajo con una indemnización de 20 días de salario por año de servicio con un tope de 12 mensualidades, acorde con la redacción del artículo 53 ET.

Todo el colectivo de trabajadores mayores de 56 años (menos el trabajador demandante) aceptó el plan de prejubilación ofertado por la Compañía y que suponía, en contra de lo pretendido por el Sr. Roldán, un acto de buena fe y una mejora respecto a los demás trabajadores, con ocasión precisamente de su edad próxima de jubilación ordinaria, esto es, 65 años.

Una vez entregada la comunicación y rechazada ésta, PANRICO, en estricto cumplimiento del Acuerdo alcanzado, no hizo sino aplicarlo y, por tanto, extinguir la relación laboral del actor de conformidad con lo allí acordado y abonando la

indemnización legal prevista para el despido objetivo en el ET. La jurisprudencia ha tenido ocasión de tratar este supuesto, afirmando que la extinción del trabajador conforme a 20 días de salario por año de servicio, tras rechazar éste el plan de prejubilación, no puede ser considerada como una conducta discriminatoria o vulneradora de los derechos fundamentales.

Recoge un supuesto de hecho muy parecido la *Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Galicia de 1 diciembre 2000 (AS 2000\4210)* en el que la Empresa, al no aceptar la trabajadora una de las opciones propuestas en el Expediente, le indemnizó a ésta de conformidad con el despido colectivo.⁵⁸⁸ Del examen de lo actuado esta Sentencia señala lo siguiente:

"no se desprende la existencia de la pretendida discriminación de la demandante, por parte de la empresa demandada, por razón de edad, ya que, centrado el tema en si la decisión unilateral de ésta de no aceptar la petición de aquélla, de ser incluida en el grupo de trabajadores menores de 55 años, al 28 de febrero de 1998, con 26 o más años de antigüedad, solicitantes de bajas incentivadas voluntarias; o en el de los que reunieran estas condiciones, pero que fueran objeto de baja obligatoria, en el supuesto de no alcanzarse, por aquella vía la cifra de excedentes propuesta, es o no discriminatoria –porque es evidente que el tema de si, en su caso, el Plan Industrial y Social, presentado por la empresa y aprobado por quien correspondía, incurre o no en discriminación por razón de edad, por tener en cuenta, a efectos de su

⁵⁸⁸ “Fundamenta la demandante los dos motivos de recurso, que plantea por la vía del apartado c) del artículo 191 del TRLPL, en que, como la empresa demandada no aceptó su petición – planteada dentro del Plan Industrial y Social, presentado por aquélla, previo acuerdo alcanzado por la Comisión negociadora y la Dirección de la empresa, ratificado por mayoría de la Asamblea de trabajadores de la fábrica de Vigo, y autorizado por la Dirección General de Trabajo–, de que se le abonara la cantidad de 8.500.000 pesetas, fijada en él para los trabajadores, menores de 55 años, al 28 de febrero de 1998, con 26 o más años de antigüedad, o, subsidiariamente, la de 7.750.000, señalada para los trabajadores en las mismas condiciones que los anteriores, que fueran objeto de baja obligatoria, para el supuesto de que no se alcanzara la cifra de excedentes propuesta; por estar comprendida, dada su edad, entre los trabajadores, afectados por la jubilación anticipada, por haber cumplido 55 años o más, antes del 28 de febrero de 1998; y, le ofreció, al no aceptar la opción, que se le presentó al respecto, sobre acogerse al plan de prejubilación o percibir la indemnización correspondiente al despido colectivo autorizado, la calculada por este concepto; incurrió en discriminación, por razón de edad; y, a efectos de resolver adecuadamente la cuestión planteada, es conveniente hacer constar que, por la doctrina jurisprudencial, al analizar supuestos parecidos a éste, se interpreta lo dispuesto en el artículo 14 de la Constitución –acerca de que los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna, entre otras causas, por cualquier condición o circunstancia personal o social–, en el 4.2 c) del Estatuto de los Trabajadores –respecto a que los trabajadores tienen, entre otros derechos básicos, el de no ser discriminados para el empleo o una vez empleados, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley–, y en el 17.1 de dicho Estatuto –con relación a que se entenderán nulos y sin efectos los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones desfavorables por razón de edad...–; en el sentido de que los preceptos citados no contienen una exigencia de trato uniforme o igual absoluto, sino que admiten un trato debidamente justificado, conjugando esos principios con el de la autonomía de la voluntad y las facultades de dirección del empresario (art. 20 ET) (sentencia del Tribunal Supremo de 23 de diciembre de 1999, etcétera).

aplicación, la distinción entre los trabajadores que cumplan 55 años de edad o más, antes del 26 de febrero de 1998, o después de esta fecha, es ajeno a este procedimiento, al exceder de sus límites—, carece de todo apoyo tratar de entrar en el análisis de un presunto trato discriminatorio, por razón de edad, por parte de la empresa, cuando la misma se limitó a aplicar, en principio, correctamente —ya que nada en contra afirma, sobre ello la demandante—, los términos de un Plan, aprobado por quien correspondía que había alcanzado la condición de fuente de la relación laboral, por la vía del artículo 3.1 b) del ET, y con relación al que la demandante nada había objetado con anterioridad, no obstante aparecer en él, la distinción por edad aplicada, que, en este procedimiento, se considera discriminatoria.

Lo anterior lleva a la desestimación de los dos motivos de recurso, formulados por la vía del apartado c) del artículo 191 del TRLPL, porque, ni puede existir, la infracción, que se denuncia, de los artículos 14 de la Constitución, en relación con los 4.2 c) y 17.1 del ET”

De forma más explícita se pronuncia la *Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, sede de Sevilla, en su Sentencia núm. 1292/2001 de 23 marzo (AS 2001\2804):*

*“La diferencia entre jubilados, prejubilados y otros excedentes vendrá determinado por la edad, que no es criterio discriminatorio aquí, sino objetivo y razonable, dada la diferente situación respecto a la protección social pública, que se encuentra ya al alcance de los primeros, próxima para los segundos y más lejana para los otros”.*⁵⁸⁹

Pero, de todas, es sin duda alguna muy ilustrativa, al tratarse de un supuesto idéntico al que estamos analizando de PANRICO, la doctrina judicial contenida en la *Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña en su Sentencia de fecha 22 de junio de 1999 (AS 1999\2835)*, la cual recoge el supuesto de

⁵⁸⁹ *Y añade la sentencia: “Cabe, por ello, diferenciar entre estos grupos, pasando a protección social pública los primeros y abonando a los demás cantidades distintas según su situación, bien complementos o rentas periódicas de importe variable según la proximidad a la jubilación protegida, bien indemnizaciones a tanto alzado. El problema que resta por analizar es si, para estos diferentes efectos compensatorios, cuando sean indemnizaciones en forma de renta o a tanto alzado, existe un mínimo legal indisponible. Para resolver ello, ha de hacerse aplicación del criterio de la STS de 21 de enero de 1997 [RJ 1997, 622] (recurso 1063/1996), que apartándose de criterios anteriores como los de las SSTS de 20 de marzo (RJ 1996, 2303) y 28 de octubre de 1996 (RJ 1996, 7799) , al unificar doctrina en sentencia de Sala General, destaca que el pacto en los casos de los artículos 41.1, 47 y 51.5 ET es un pacto o convenio impropio, fuera del convenio estatutario, pero producto de la negociación colectiva constitucionalmente reconocida en el artículo 37 CE (RCL 1978, 2836 y ApNDL 2875) , debiendo aplicarse si prevé que no hay indemnización alguna por despido colectivo si había una oferta posterior de empleo por otra empresa. Sin embargo, ello se hace, conforme a su fundamento jurídico sexto, por tratarse de un pacto de mejora, más beneficioso que el artículo 51.8 ET, aunque lícitamente restringido o reducido a la condición estipulada de no recibir otra oferta de empleo; no existiendo estas condiciones, habrá que estar a la doctrina general (SSTS de 19 de junio de 1986 [RJ 1986, 3683] , 21 de enero de 1988 [RJ 1988, 32] y 12 de septiembre de 1989 [RJ 1989, 6436]) de que el importe de la indemnización en despido colectivo es indisponible «in peius», pues no cabe, al amparo de la negociación colectiva, no conceder beneficio alguno al trabajador que vea extinguido su contrato por la causa del artículo 49.9 ET».”*

un ERE en el que la Empresa también alcanzó un Acuerdo con la representación social para la extinción de contratos de trabajadores mayores de 60 años:

*“Pero hemos de discrepar de la aplicación que de esta doctrina se hace por la Jueza «a quo» en el supuesto enjuiciado, porque en la decisión de la empresa de elegir al actor como uno de los 21 trabajadores afectados por la extinción de su contrato de trabajo no se aprecia móvil discriminatorio alguno por razón de edad, ya que dicha elección tiene realmente su origen en el pacto al que se había llegado con anterioridad con el Comité de empresa para la extinción de los contratos de trabajadores mayores de 60 años en el marco del plan de prejubilaciones acordado. Este acuerdo logrado en el preceptivo período de consultas del expediente de regulación de empleo, no llegó efectivamente a tener plena eficacia porque la Autoridad Laboral denegó el expediente al no alcanzar el número de trabajadores afectado la suma necesaria para que pudiera considerarse un despido colectivo, ya que el pacto se encontraba supeditado a dicha aprobación. Pero esta circunstancia no es obstáculo para considerar que el posterior despido objetivo individual de cada uno de estos mismos 21 trabajadores llevado a cabo por la empresa es ajeno a cualquier ánimo discriminatorio por razón de la edad de estos trabajadores, y se sustenta precisamente en el anterior acuerdo alcanzado con el Comité de empresa. No estamos por tanto ante una decisión estrictamente unilateral del empresario en cuya base o fundamento se esconda una voluntad más o menos explícita de atentar contra el derecho fundamental a la igualdad y no discriminación que conforme a los arts. 14 de la Constitución y 17.11 del Estatuto de los Trabajadores debe respetarse a todos los trabajadores, sino muy al contrario, ante un comportamiento que revela la voluntad de la empresa de llevar a efecto lo acordado con la representación legal de los trabajadores y que por un motivo de carácter puramente formal no fue en su momento avalado por la Autoridad Laboral.”*⁵⁹⁰

Es relevante destacar, a lo que nuestro supuesto interesa, que dicha medida es perfectamente legítima -si bien no exenta de aspectos críticos-⁵⁹¹ y más cuando la Empresa lleva a cabo dicha medida para ahorrar en costes salariales:

“Por otra parte es perfectamente legítimo que la empresa opte por rescindir los contratos de los trabajadores de mayor edad, que suelen percibir retribuciones salariales superiores a los de incorporación más reciente a la empresa -como en el caso enjuiciado

⁵⁹⁰ Y añade la Sentencia: "Desaparece con ello cualquier atisbo de duda sobre la verdadera intencionalidad de la decisión del empresario, quedando perfectamente despejadas todas las objeciones que desde una perspectiva constitucional pudieren hacerse a la elección del demandante como uno de los trabajadores cuyos contratos de trabajo se extinguen.

Argumento al que debemos añadir razones de solidaridad colectiva en beneficio de los demás miembros de la plantilla que, por si solas pueden justificar la elección de un trabajador que por su edad tiene acceso a prestaciones de jubilación frente a otros trabajadores que irremisiblemente quedarían en situación de desempleo y con menor cobertura social; lo que en el caso de autos está avalado en el pacto previo al que la empresa llegó con el Comité sobre esta materia, y en la propia realidad social que demuestra cuán frecuente es la utilización de vías vinculadas a las prejubilaciones de trabajadores de cierta edad en los casos en que se hace necesaria la amortización de determinados puestos de trabajo en una empresa para garantizar la subsistencia del empleo de los restantes trabajadores".

⁵⁹¹ Una crítica al sistema de regulación de empleo español, por permitir (precisamente) que los despidos puedan afectar en un contexto de crisis a los empleados de mayor edad puede encontrarse en MONEREO PÉREZ, J.L. *El sistema de pensiones en el marco de la nueva revisión y actualización del Pacto de Toledo*, Aranzadi Social, núm. 15/2010, Parte Estudio, Editorial Aranzadi, Pamplona, 2010.

expresamente se dice en la demanda-, porque esta medida le supone un evidente ahorro en costes salariales muy beneficioso para superar la difícil situación económica u organizativa que justifica el despido. Si lo que se pretende con las amortizaciones de puestos de trabajo que permiten los arts. 51 y 52 del Estatuto de los Trabajadores es precisamente superar una situación difícil y mantener el empleo de una parte de la plantilla mediante la resolución de los contratos de otros trabajadores, es perfectamente lógico que, en igualdad de condiciones, la empresa escoja a quienes perciben salarios más altos, por el ahorro que le supone en los gastos de explotación y la mayor incidencia que por este motivo tendrá en la consecución de los objetivos que con ella se pretenden.”

Por último y, a mayor abundamiento, la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Madrid en su Sentencia núm. 133/2008 de 19 febrero (AS 2008\1329) señala:

“Considerando que el acuerdo en un despido colectivo tiene naturaleza convencional, debe entenderse que éste puede establecer la jubilación forzosa para algunos trabajadores, con tal que se cumplan las limitaciones legales. En este sentido, destaca la Sentencia del Tribunal Constitucional núm. 95/1985 (RTC 1985, 95) , que refiriéndose a la anterior regulación legal, indicó que podía pactarse libremente una edad de jubilación con aseguramiento de algún género de compensación para el trabajador afectado, siendo suficiente a tal fin que el trabajador pueda devengar pensión de jubilación de Seguridad Social. En el presente caso, el acuerdo de despido colectivo, prevé supuestos de jubilación anticipada, para los cuales determina la necesaria adhesión del trabajador afectado y supuestos de jubilación una vez alcanzada la edad de 65 años, regulando este caso, como una verdadera jubilación forzosa, derivada de las causas técnicas, económicas y de producción alegadas ante la autoridad laboral autorizante, por lo que no cabe entender que pueda calificarse como improcedente la decisión empresarial que se ajusta al contenido del punto 5º del acuerdo aprobado, debiendo entenderse que la diferencia entre trabajadores jubilados, prejubilados y otros excedentes que se determina por la edad, no es criterio discriminatorio, sino razonable, dada la diferente situación respecto a la protección social pública, de cada uno de ellos. Por todo ello, el motivo ha de ser rechazado.”

El debate queda resuelto indudablemente a favor de la Empresa. Encauzadas de este modo, las prejubilaciones sí pueden ser una alternativa responsable en un contexto de reestructuración, pues la voluntariedad de las mismas no condena la medida al fracaso. Sin duda queda en manos del empleado su aceptación final, pero incentivado por el peor trato indemnizatorio que le espera de no aceptar la medida, sin duda propiciará el acceso mayoritario a este sistema de desvinculaciones alternativo.

Desde una óptica de RSC, la prejubilación se configura como una herramienta adecuada de reestructuración. En primer lugar es una medida que premia la carrera laboral de un Empleado en la Empresa. Es un premio a la dedicación, y la Empresa le permite adelantar el fin de su vida laboral de una forma digna, manteniendo su poder adquisitivo en tanto alcanza la edad de jubilación. En segundo lugar, es una medida que permite la renovación natural de la plantilla, facilitando a la Empresa realizar contratos

de personal joven, con el consiguiente ahorro económico que ello conlleva. En tercer lugar, las prejubilaciones son percibidas de una manera muy positiva socialmente. Es una medida que genera escasa conflictividad y, como se ha dicho, premia una trayectoria profesional.

5. *La reestructuración responsable mediante el recurso a la mercantilización de las relaciones laborales.*

Otra de las herramientas clásicas de reestructuración responsable es la conversión de empleos laborales en empleos mercantiles o autónomos. Nos referimos a la mercantilización de las relaciones laborales, siempre como mecanismo para evitar despidos. Un supuesto como este ha sido analizado por la *Sala de lo Social de la Audiencia Nacional, en Sentencia de 11 de julio de 2013*, relacionada con el supuesto planteado por la aseguradora CASER.

La Empresa, que ha tenido pérdidas millonarias en los últimos ejercicios, inició un periodo de consultas durante el cual se comprometió a no realizar despidos. Se presentó un plan social con tres objetivos: el mantenimiento del empleo, la minoración de los efectos del desempleo y la voluntariedad en las medidas a plantear.

Tras diversos episodios negociales, entre ellos una huelga, se establecen sistemas de bajas incentivadas mediante indemnización de 32 días de salario por año de servicio, con tope de 24 mensualidades, así como planes de prejubilación y sistemas de recolocación externa. Una de las medidas que se negociaron, fueron la conversión de contratos afectados por la reestructuración en contratos mercantiles.

Como fruto del acuerdo alcanzado, finalmente, la empresa envió cartas de extinción a los trabajadores, relacionados en la lista final de afectados, en las que les planteaba, en primer término, si optaban voluntariamente por la extinción indemnizada de su contrato de trabajo, a razón de 32 días por año con un tope de 24 mensualidades, con más un complemento especial de 3000 euros, advirtiéndoles que, caso de no ejercer dicha opción, se les aplicarían alguna de las medidas convenidas en el plan de acompañamiento social. Un número de 180 trabajadores optaron por la extinción indemnizada; 45 trabajadores optaron por la jubilación anticipada; 7 por la recolocación diferida y 2 novaron su relación laboral en mercantil.

Pues bien, la Sala homologa por completo el plan social de CASER y lo hace precisamente por estar basado en la nota de voluntariedad. Hasta el punto que reconoce

que de no haber mediado tal voluntariedad, su pronunciamiento habría sido distinto. En relación con las conversiones de contratos laborales a mercantiles, la Sala entra a analizar la concreta demanda interpuesta por uno de los sindicatos con representación en la Empresa, y concluye que dicha medida satisface la finalidad del proceso negociador, pues permite evitar despidos a cambio de la aplicación de medidas que, voluntariamente acogidas por los trabajadores, permiten reducir los efectos de la reestructuración planteada.

6. *Herramientas de reestructuración no previstas por el Legislador:
La sanción de la Justicia Social.*

Recolocación interna directa, recolocación interna indirecta, recolocación diferida, *outplacement*, baja incentivada, novación a empleo estable... son todos ellos neologismos creados en el marco de planes de reestructuración relativos a una idea común, cual es la reubicación interna o externa de un trabajador, de forma pactada con los sindicatos mayoritarios.

Si bien todos estos términos y medidas debieran tener un apoyo unánime de la Justicia Laboral, pues persiguen el mantenimiento del empleo, lo cierto es que resulta habitual comprobar cómo las rigideces del sistema favorecen la existencia de pronunciamientos judiciales que sancionan estas estrategias empresariales, ya que no suelen tener un amparo legal expreso.

Recientemente se ha dado un caso de gran trascendencia mediática en GEACAM, que es la Empresa Pública de Gestión Ambiental de la Comunidad Autónoma de Castilla la Mancha. Esta Empresa Pública se ha visto expuesta a un profundo debate social tras la reestructuración laboral operada sobre su plantilla. Lo relevante de este proceso de reestructuración es que el Tribunal Superior de Justicia de Castilla La Mancha, *Sala de Social con Sede en Albacete*, ha dictado el 16 de abril de 2013 una Sentencia (ponente D. Jesús Rentero Jover) en la que analiza las medidas laborales adoptadas por esta Empresa Pública⁵⁹², sancionando de nulidad algunos de los conceptos más comunes en cualquier manual de reestructuración responsable, como son la "novación a empleo estable", la "recolocación diferida" y las "bajas indemnizadas". Estos neologismos laborales han quedado finalmente en el cajón de las herramientas de

592

<http://www.poderjudicial.es/search/doAction?action=contentpdf&databasematch=AN&referenc e=6742657&links=%2219/2012%22&optimize=20130612&publicinterface=true>

reestructuración que no cuentan con apoyo judicial.⁵⁹³ Resulta un tanto sorprendente que en la situación actual de crisis no se realice una interpretación flexible de la norma laboral que permita mantener los empleos a cambio de ciertas pérdidas de derechos de los afectados.

En definitiva, lo trascendente de este pronunciamiento es que deja huérfano el principio esencial de toda reestructuración responsable, la adopción de medidas alternativas a los despidos, en este caso, la conversión de contratos a tiempo completo en contratos a tiempo parcial en el seno de un despido colectivo como medida para reducir el número de bajas.

Según el relato de la Sentencia, el 22 de junio de 2012 GEACAM presentó un Expediente de Regulación de Empleo que pretendía la extinción del contrato parcial de 2035 de sus trabajadores, y la extinción total de otros 75. El día 2 de julio de 2012, la Jefa de Servicio de Trabajo de la Dirección General de Relaciones Laborales de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha remite escrito a la empresa en la que se le informa de la imposibilidad de tramitar vía expediente de regulación de empleo lo que la empresa denomina como "extinciones parciales", que, indica, "realmente se trata de conversiones definitivas de contratos a tiempo completo en contratos a tiempo parcial o fijos discontinuos", lo que, añade, "según lo previsto en el artículo 12,4,e) del Estatuto de los Trabajadores tendrá siempre carácter voluntario para el trabajador y no se podrá imponer unilateralmente por el empresario o como consecuencia de una modificación sustancial de condiciones de trabajo a que se refiere el artículo 41,1,a) del Estatuto".

La filosofía de la medida de reestructuración era mantener la plantilla de 2.022 trabajadores, si bien con un contrato de trabajo fijo discontinuo por períodos de ocho o nueve meses al año. De esta forma se evitaría tener que extinguir hasta un máximo de 680 de los contratos actualmente en la plantilla a las posibilidades presupuestarias de la empresa. La medida central del proceso de reestructuración es la figura conocida como "novación a empleo estable", consistente en que los trabajadores que se adhieran a dicha fórmula procedan de forma voluntaria a la extinción de la relación laboral, transaccionando su indemnización por la oferta de un puesto de trabajo en la condición de trabajadores fijos discontinuos, que se materializaría en un período máximo de 5

⁵⁹³ Véase el estudio sobre la dimensión tuitiva del derecho del trabajo: MARÍN HITTA, L., "Cuando la jurisdicción social pone en tela de juicio el carácter tuitivo del derecho del trabajo", *Diario La Ley*, nº 6803, 2007.

meses a contar desde la fecha de la extinción de la relación laboral y adscripción del trabajador a la mencionada medida.

Según se recoge en los documentos de empresa aportados al procedimiento judicial, esta medida, tiende a dar soluciones de empleo a excedentes estructurales mediante alternativas que permitan establecer un juego de "compensaciones" orientadas a restablecer los equilibrios necesarios y comprometidos, como criterios orientadores de solución. Los trabajadores adscritos a la presente medida, extinguen su contrato de trabajo a tiempo completo, como medida transaccional por el empleo, accediendo a un contrato de trabajo de carácter Fijo discontinuo. El nuevo contrato reconocerá la antigüedad de origen a todos los efectos, incluso indemnizatorios, el grupo profesional y nivel. En el mismo día que se comunique la extinción del contrato al trabajador, se firmará un preacuerdo de incorporación como fijo discontinuo, preacuerdo que incorpora como cláusula adicional el régimen jurídico establecido en esta medida.

Los trabajadores que se adscriben a la medida, además de mantener su empleo, obtienen un blindaje laboral, ya que no podrán verse afectados por extinciones contractuales, colectivas, incluido el despido objetivo, salvo aquellas situaciones de fuerza mayor de imposible previsión.

Partiendo de estas circunstancias, la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Castilla la Mancha concluye que lo que se plantea en el ERE tramitado es una extinción contractual que provoca una simulación de extinción contractual, toda vez que se dice que se hace con promesa de "recolocación diferida", consistente en una nueva contratación, de esos mismos trabajadores, con reconocimiento de la antigüedad, inicialmente como trabajadores fijos discontinuos, para volver a la condición de fijos "ordinarios" a partir de 2016, y con el compromiso por parte de la empresa de que el trabajador "tendrá garantizada la recepción de las prestaciones por desempleo íntegras de parte de la empresa. En el supuesto de que la Entidad Gestora denegara la prestación de desempleo durante los ejercicios 2012, 2013, 2014 y 2015, la empresa optará entre el abono de la prestación por desempleo que habría correspondido al trabajador y la correspondiente cotización, y el abono de la totalidad del salario y las cotizaciones a la Seguridad Social correspondientes a dichos períodos y los trabajadores se mantendrán a disposición de la empresa para llevar a cabo la jornada ordinaria, si así se les ordenara".

A la vista de la anterior, la Sala concluye la existencia de una actuación en fraude de ley, simulando lo que en realidad no es, acogándose a un cobijo normativo previsto para otra distinta finalidad, para una cosa distinta: la extinción real y definitiva

del contrato de trabajo. Señala adicionalmente la Sala que las posibilidades de la negociación, y la creatividad negociadora de las partes o de sus asesores, tiene un límite claro en el contenido de la Ley, que no se puede sobrepasar, ni aunque haya sido aceptado por los afectados.

Se aprecia, según la Sala, que hay, en definitiva, bajo la apariencia de una extinción contractual, una especie de novación temporal de la contratación laboral, en dos etapas (una primera que se dice como fijo discontinuo, una segunda, a partir de 2016, nuevamente a tiempo completo). La realidad es que lo que se persigue es una suspensión temporal del contrato, encubierta bajo esa apariencia de extinción contractual.

Una opinión muy diferente, quizá basada en criterios más materiales que formales, debiera haber permitido a la Empresa adoptar estas decisiones pues, en definitiva, se trata de permitir al Empresario aplicar herramientas de reestructuración responsable. Si bien estas medidas no aparecen expresamente reguladas en la norma, no debiera esto ser un óbice enervante para su aplicación.

7. *La suspensión contractual.*

Son muy numerosas las causas de suspensión contractual previstas en el Estatuto, de las que nos interesa ahora destacar la suspensión en el seno de un expediente de regulación de empleo y la excedencia. De las dos merece especial atención la suspensión contractual como medida colectiva, dado el enorme éxito que ha tenido esta medida en los últimos ejercicios.

Las empresas soportan en la actualidad las consecuencias de la crisis económica. Esta circunstancia hace que se implique en la búsqueda de soluciones temporales que reduzcan su coste de plantilla y doten a sus recursos humanos de mayor flexibilidad para afrontar los nuevos retos del mercado. La suspensión contractual de naturaleza colectiva es una de estas medidas.

La Suspensión Colectiva de Contratos y la Reducción Colectiva de Jornada, reguladas en el artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores, son las medidas que permiten adaptar temporalmente las plantillas a escenarios de menor carga de trabajo. Desde un punto de vista de reestructuración responsable las ventajas que ofrecen este tipo de medidas frente a los despidos son las siguientes:

- La escasa aceptación social y mediática.

La extinción de contratos de trabajo colectiva tiene escasa aceptación por parte de los distintos colectivos intervinientes en estos procesos (comité de empresa, Sindicatos, Inspección de Trabajo, Administración Laboral) debido a que actualmente en España existe una fuerte sensibilización frente a la destrucción de empleo. En este sentido, un proceso suspensivo siempre generará menor conflictividad, y mayor acogida, que un proceso extintivo.

- Atractivos para la Empresa.

La suspensión colectiva de contratos, y reducción colectiva de jornada, es una medida que dota de flexibilidad los recursos humanos de la Empresa pues permite, en función del acuerdo alcanzado, modalizar el coste de la plantilla, adaptándolo a la mayor o menor necesidad de mano de obra y actividad. El coste empresarial de un proceso extintivo resulta elevado debido a que el coste de las salidas de la plantilla afectada es, como mínimo, de 20 días de salario por año trabajado con el tope de una anualidad. El coste para la Empresa de una medida suspensiva temporal se limita al mantenimiento de las cotizaciones del personal afectado siendo que, además, dicho coste de Seguridad Social se encuentra actualmente bonificado en un 50% de la cuota empresarial por contingencias comunes hasta un máximo de 240 días. Sólo el abono de un complemento empresarial encarecería el coste de la medida suspensiva.

- Atractivos para la plantilla.

La medida suspensiva obliga a la Empresa a mantener las cotizaciones de los afectados íntegramente, como si no lo estuvieran. Permite, además, mantener a los trabajadores de la Empresa vinculados a la Compañía, de tal forma que la aplicación de la medida no conlleva la pérdida de componente humano. En concreto a la finalización del periodo de suspensión los trabajadores se reincorporan con normalidad a sus puestos de trabajo. Por si esto fuera poco, la Ley 3/2012 ha mantenido hasta diciembre de 2013 la reposición de prestaciones por desempleo consumidas en suspensiones colectivas de contrato y reducciones colectivas de jornada hasta un máximo de 180 días por trabajador.

Los trabajadores, salvo excepciones, no acusan especialmente este tipo de medidas debido a que perciben un porcentaje de desempleo en igual proporción al tiempo que dejan de trabajar para la Compañía. En caso de existir pérdida de poder adquisitivo, ésta se ve claramente compensada con el mayor tiempo disponible diario, que redundará en beneficio de la conciliación de la vida familiar y laboral.

En cuanto a la excedencia, y dejando a un lado los escenarios regulados en convenio o las figuras de excedencia por maternidad, el Estatuto contempla una doble tipología; la excedencia voluntaria o forzosa. La forzosa, da derecho a la conservación del puesto y al cómputo de la antigüedad de su vigencia, la voluntaria no. La primera se concede sólo por la designación o elección para un cargo público que imposibilite la asistencia al trabajo. Respecto a la segunda, el trabajador debe contar con al menos una antigüedad en la empresa de un año y tiene un periodo de duración no menor a cuatro meses y no mayor a cinco años⁵⁹⁴. En los siguientes apartados se desarrolla un análisis sobre supuestos concretos de reestructuración responsable mediante el uso de excedencias.

8. *La reestructuración responsable a través de las figuras de reducción de jornada: la inseguridad jurídica y el rechazo judicial.*⁵⁹⁵

8.1. *Introducción.*

Ante una menor demanda de los productos que elabora la Empresa, y ante la necesidad de tener que realizar despidos, la respuesta puede ser adaptar el empleo hacia un menor tiempo de trabajo diario. Son variadas las herramientas jurídicas de que dispone el empresario para articular esta medida. Puede reducir jornada mediante un ERE suspensivo, mediante la aplicación de la figura de la Modificación Sustancial de Condiciones de Trabajo, o incluso mediante la inclusión de cláusulas específicas en el contrato que prevean esta eventualidad y permitan su adaptación. Pasamos a examinar las más relevantes.

El Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido del *Estatuto de los Trabajadores* (ET), dispone al mismo tiempo de un régimen rígido de jornada laboral –máximo legal de 40 horas semanales-, y de numerosas figuras para flexibilizar, aumentar o reducir la jornada de los trabajadores⁵⁹⁶.

⁵⁹⁴ IGARTUA MIRO, M.T., “Excedencia voluntaria e indemnización por despido colectivo: puntos críticos”, *Aranzadi Social*, Pamplona, Ed. quincenal, 2001, nº 10, 2001, pp 801-824.

⁵⁹⁵ Este apartado ha sido publicado, de manera casi íntegra, en *Aranzadi Social*, junio 2013, nº 3, pp. 47-66.

⁵⁹⁶ La jornada de 40 horas es un máximo legal insuperable. No obstante, lo cierto es que la jornada laboral puede ampliarse mediante la realización de horas extraordinarias (artículo 35 ET) reducirse de forma temporal por causas objetivas (artículo 47 ET), reducirse por causas familiares (artículo 37 ET) o flexibilizarse mediante una distribución irregular de la jornada (artículo 34 ET).

Esta jornada laboral, *rígida pero flexible*, que no acaba de decantarse entre el sistema clásico de producción americano, o *fordista* y el japonés, o *toyotista*⁵⁹⁷, ha permitido mantener el equilibrio de fuerzas, entre trabajadores y empresarios, reflejado en el artículo 40 de la Constitución Española, en referencia a la necesaria limitación de la jornada laboral.

La frenética actividad legislativa del Ejecutivo en tiempos de crisis se ha visto obligada a respetar este equilibrio, pues se ha implantado una nueva reforma laboral que garantiza tanto la flexibilidad de los empresarios en la gestión de los recursos humanos de la empresa como la seguridad de los trabajadores en el empleo y adecuados niveles de protección social.⁵⁹⁸ Se han llegado a describir hasta 12 características comunes de las sucesivas reformas laborales, entre la que destaca que la reforma laboral se presenta a la sociedad como la solución a la crisis.⁵⁹⁹

Una de las principales medidas recogidas en esta nueva norma y que ha sido presentada como salvavidas de la economía ha sido la de fomentar la flexibilidad interna en las empresas, como alternativa a la destrucción del empleo, mediante la facilitación e impulso de la reducción temporal de jornada a través del artículo 47 ET. Esta herramienta jurídica –reducción temporal de jornada laboral- es ampliamente utilizada hoy día por las empresas españolas, pues resulta un mecanismo adecuado para limitar la presencia de su plantilla y adaptar temporalmente el volumen de mano de obra a la menor actividad empresarial, consecuencia de la crisis económica.

Para propiciar la reducción temporal de jornada por esta vía⁶⁰⁰, la norma suprime la autorización administrativa que se exigía en la anterior regulación y mantiene hasta

⁵⁹⁷ El *toyotismo* hace referencia al sistema de fabricación japonesa de automóviles, también conocido como *just in time*, según el cual la jornada laboral debe ser flexible para permitir producir únicamente la cantidad de unidades que se pueden poner a disposición del consumidor con el fin de ahorrar los costes de almacenaje. Este sistema de producción japonés supuso una auténtica revolución, frente al sistema clásico americano de los años 30, *fordismo*, según el cual la producción y la jornada laboral eran siempre las mismas, de tal forma que se producía continuamente al mismo ritmo. En este sentido, puede consultarse SANZ DE GALDEANO RODRÍGUEZ, B. “Flexibilidad de la Jornada Laboral. Mecanismos legales, convencionales y contractuales para la modificación de la jornada”, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2009, pp.13-32. También, en PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F. y MONREAL BRINGSVAERD, E. “La regulación de la jornada de trabajo en el Estatuto de los Trabajadores”, *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 58, 2005, pp 57-78.

⁵⁹⁸ Exposición de Motivos del Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero de 2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, BOE de 11 de febrero de 2012.

⁵⁹⁹ ARCE, J.,C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 26.

⁶⁰⁰ No nos referimos a supuestos de adaptación de jornada por motivos familiares (guarda legal). Estas reducciones tienen un tratamiento y motivación específicas analizadas en SÁNCHEZ-

diciembre de 2013 las bonificaciones en Seguridad Social y reposición de prestaciones consumidas⁶⁰¹. Esta decisión se adopta con el ánimo de acelerar los trámites de acceso para los empresarios que requieran adaptar la jornada de su plantilla a una situación coyuntural de crisis, y fomentar el uso de esta herramienta de flexibilidad frente al despido. Lo que se pretende es que el empresario, ante una crisis temporal o pasajera, no adopte decisiones extintivas, sino que reduzca el tiempo de presencia del empleado en su puesto de trabajo, manteniendo vigente su contrato.

El 7 de julio de 2012 se publicó en el B.O.E. la Ley 3/2012, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que convalidaba el anterior Real Decreto-Ley 3/2012 (con algunas modificaciones propias del trámite parlamentario) y confirmó la apuesta del Ejecutivo y del Legislador por un nuevo modelo laboral que propicia las medidas de flexibilidad interna⁶⁰² frente a los despidos y, en concreto, favorece la adaptación de jornada por la vía de la reducción temporal de la jornada⁶⁰³ a través del artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores.

URAN AZAÑA, Y., “Adaptación de la jornada laboral por circunstancias familiares: la familia como bien jurídico protegido”, *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n° 155, 2012, pp. 271-290, y AZAGRA SOLANO, M “Reducción de la jornada de trabajo diaria por razones de guarda legal”, *Revista Aranzadi Doctrinal*, n° 3, 2012, pp.211-218. Para el supuesto de reducción de jornada por situaciones de violencia de género puede consultarse FARALDO CABANA, P., “El derecho a la reducción de jornada laboral o a la reordenación del tiempo de trabajo de las trabajadoras víctima de violencia de género”, *Revista Aranzadi Doctrinal*, n° 6, 2011, pp. 165-184.

⁶⁰¹ La existencia de este derecho de reposición, pone de manifiesto la escasa confianza del legislador en que este tipo de medidas de flexibilización se dirijan finalmente al salvamento de empresas y puestos de trabajo, ya que se está regulando el tránsito hacia el despido. Dichas reposiciones tienen, por tanto, un carácter de subvención pública. En este mismo sentido, *cfr.* OLARTE ENCABO, S. ”Liberalización” y “Subvención” de la suspensión del contrato de trabajo y de la reducción temporal de la jornada de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción (art. 47 ET) tras la reforma de 2012”, *Documentación Laboral, Documentación Laboral, Revista de Relaciones Laborales, Economía y Sociología del Trabajo y Trabajo Autónomo*, n° 95-96, 2012, pp 77-88.

⁶⁰² La apuesta por la implantación y fomento de medidas de flexibilidad interna relativas a la adaptación de jornada, frente a los despidos, ha sido también reclamada desde Sindicatos como Comisiones Obreras. Véase el estudio *El tiempo de trabajo y la jornada laboral en España* Editorial Comisiones Obreras, Madrid, 2012.

⁶⁰³ Algunos autores identifican la reducción de la jornada laboral no sólo como una medida de flexibilidad, sino como una medida de reducción de un factor de riesgo laboral, debido a que en la actualidad se tiende a realizar jornadas excesivamente largas, que reducen la eficiencia en el trabajo, dificultan la conciliación de la vida laboral y familiar y, en determinados casos, son una fuente importante de accidentes laborales. Así puede observarse en URRUTIKOETXEA BARRUTIA, M. “Vivir para trabajar: la excesiva jornada de trabajo como factor de riesgo laboral”, *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, n° 77, diciembre 2010, secc. Artículos. Una jornada laboral excesivamente larga puede desarrollar, a largo plazo, patologías en la conducta del trabajador. En efecto, llevados por la errónea creencia de que una mayor permanencia en el puesto de trabajo se encuentra bien valorado en un contexto laboral, los trabajadores que

8.2. *La reducción de jornada: diferencias entre las vías para su implantación.*

La normativa citada apuesta, de forma decidida, por la adaptación de la jornada como mecanismo para evitar despidos,⁶⁰⁴ pero resulta llamativo que lo haga únicamente por la vía del artículo 47 de la norma estatutaria, obviando por completo otro mecanismo de revisión de jornada que se encuentra recogido en el artículo 41, bajo el título de modificación sustancial de condiciones de trabajo, cuyo apartado primero recoge como condición modificable la jornada de trabajo.

Según este precepto, la dirección de la empresa puede acordar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo cuando existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. El mismo artículo se encarga de aclarar qué debe considerarse como modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, y refiere, entre otras, las que afecten a las siguientes materias:

- a. Jornada de trabajo.
- b. Horario y distribución del tiempo de trabajo.
- c. Régimen de trabajo a turnos.
- d. Sistema de remuneración y cuantía salarial.
- e. Sistema de trabajo y rendimiento.
- f. Funciones, cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 ET.

incrementan sus horas de presencia en su puesto de trabajo acaban por generar una cierta dependencia de él. Así se pone de manifiesto en FERNÁNDEZ GARCÍA, R., “El presentismo laboral. Una amenaza silenciosa”, *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 83, junio 2011, secc. Artículos. Los riesgos derivados de una mala configuración de la jornada laboral también se han analizado por MONEREO PÉREZ, J.L. y FERNÁNDEZ AVILÉS, J.A. en “La conformación de la acción protectora del sistema de Seguridad Social”, *Relaciones Laborales*, nº 2, 2010, pp. 203-246.

⁶⁰⁴ Paradójicamente, la adaptación de la jornada como mecanismo para salvaguardar el empleo no sólo se analiza en la actualidad para la “reducción” de la jornada, aparejada a una situación de crisis empresarial en la que existe una menor actividad que podría provocar despidos, sino también como “ampliación” en aquellos colectivos de trabajadores que forman parte de plantillas de Entes de Derecho Público que, con la crisis, se han visto obligados a incrementar la presencia de sus trabajadores. Este, particular, enfoque puede observarse en VALLEJO DA COSTA, R. “Sobre la legitimación de las Administraciones Públicas Autonómicas para modificar el régimen de jornada de trabajo establecido en convenio colectivo del personal laboral a su servicio”, *Aranzadi Social*, nº 5, 2012, secc. Presentación. Esta tendencia al incremento de la jornada de los trabajadores públicos puede observarse en la Exposición de Motivos de la recentísima Resolución del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, de 28 de diciembre de 2012, por la que se dictan instrucciones sobre jornada y horarios de trabajo del personal al servicio de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (BOE 29-12-2012).

Las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo⁶⁰⁵ pueden afectar a las condiciones reconocidas a los trabajadores en el contrato de trabajo, en acuerdos o pactos colectivos o disfrutadas por éstos en virtud de una decisión unilateral del empresario de efectos colectivos. Se considera de carácter colectivo la modificación que, en un período de noventa días, afecte al menos a:

- a. Diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
- b. El 10 % del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
- c. Treinta trabajadores, en las empresas que ocupen más de trescientos trabajadores.

Por el contrario, se considera de carácter individual la modificación que, en el periodo de referencia establecido, no alcance los umbrales señalados para las modificaciones colectivas. La decisión de modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter individual deberá ser notificada por el empresario al trabajador afectado y a sus representantes legales con una antelación mínima de 15 días a la fecha de su efectividad.

En los supuestos previstos en los apartados a, b, c, d y f, iniciales, expuestos anteriormente, si el trabajador resultase perjudicado por la modificación sustancial tiene derecho a rescindir su contrato y percibir una indemnización de 20 días de salario por año de servicio prorrateándose por meses los períodos inferiores a un año y con un máximo de nueve meses.

Como se puede apreciar, el artículo 41 menciona, hasta en dos ocasiones,⁶⁰⁶ la posibilidad de modificar la jornada de trabajo por el empresario cuando concurren causas objetivas para ello. No obstante lo anterior, la Doctrina⁶⁰⁷ siempre ha entendido

⁶⁰⁵ Un profundo análisis de las implicaciones laborales y procesales de esta figura se puede encontrar en GOERLICH PESET, J.M. y SALA FRANCO, T., *Libro homenaje a Abdón Pedrajas Moreno*, Marcial Pons, Madrid, 2012.

⁶⁰⁶ Directamente en la letra a) del precepto, e indirectamente a través de su letra b).

⁶⁰⁷ FERNÁNDEZ VILLAZÓN, LUIS A., “La reducción de la jornada de trabajo como medida de flexibilidad interna: articulación de los diversos instrumentos legales”, *Relaciones Laborales*, nº 19-20, 2012, p. 5. Más recientemente, E. De Castro Marín se muestra partidario de defender que existe una triple vía para modificar –reducir- la jornada laboral: la novación contractual vía artículo 3.1 del Estatuto de los Trabajadores, la más específica y temporal vía del artículo 47 ET y la modificación general por la vía del artículo 41 ET (DE CASTRO MARÍN, E. “La reducción definitiva de la jornada de trabajo por causas económicas, técnicas,

estas referencias al término jornada más bien como a distribución de la jornada de trabajo, y no tanto como a la posibilidad de reducir jornada de trabajo como tal, mientras que existen algunos pronunciamientos judiciales que sí defienden firmemente la posibilidad de reducir la jornada de trabajo aplicando las previsiones del artículo 41 ET. En concreto la Sentencia dictada por la *Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco de fecha 31 de diciembre de 1996* aborda directamente esta cuestión, convalidando como válida la actuación del Casino del Kursal de San Sebastián que redujo la jornada, y el salario, de sus empleados por causas objetivas. Este casino comunicó el 16 de abril de 1996 a su plantilla lo siguiente:

Como consecuencia del continuo deterioro de las cuentas de explotación de la sociedad, es totalmente necesario el urgente equilibrio de los gastos a los ingresos de explotación, y para ello, la Dirección de esta empresa necesita efectuar las modificaciones siguientes: Modificación de la jornada de trabajo del personal de oficinas, de 1.540 horas/año a 1.130 horas/año, distribuidas en 5 horas/día de trabajo, de 9 a 14 horas, durante todo el año, consiguiente modificación de los salarios base el Convenio en la proporción 1.130/1.540, que supone una reducción del 26,6% sobre los actuales.

organizativas o de producción”, *Aranzadi Social*, nº 9, 2013, secc. *La Reforma Laboral*). Este autor ha señalado la existencia de hasta tres posturas doctrinales diferentes que han abordado el estudio de la cuestión. En primer lugar, aquellas que entienden que la reducción de jornada laboral implica una novación contractual, en segundo lugar las que negaban tal posibilidad porque implicaba la conversión en contrato a tiempo parcial, lo que implicaba la necesaria voluntariedad del trabajadores, y en tercer lugar la posición de aquellos quienes patrocinaban la posibilidad de articular esta reducción por la vía del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores aplicando su literalidad. Este referido autor E. De Castro Marín se remite a varios estudios, al respecto: SALA FRANCO, T.: “Los principios de ordenación del contrato de trabajo a tiempo parcial”, en AAVV (coord. CASAS BAAMONDE/VALDÉS DAL RÉ), *Los contratos de trabajo a tiempo parcia*, Lex Nova, Valladolid, 1ª Edición, enero 2000, p. 87; ALFONSO MELLADO, PEDRAJAS MORENO y SALA FRANCO: “Sobre la posibilidad de convertir un contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial»; *RRL*, 1995, I, pp. 1383 y ss; CRUZ VILLALÓN: El artículo 41 ET tras la reforma, *La Ley*, 1995, I, pp. 1389 y ss; LÓPEZ GANDÍA, J.: “Flexibilidad del tiempo de trabajo y prestación de desempleo (trabajo a tiempo parcial y reducción de jornada), *Actualidad Laboral*, núm. 14, 1996, pp. 327 y ss, así como OJEDA AVILÉS, A. en “Los contratos a tiempo parcial y de empleo compartido», *Documentación Laboral*, núm. 14, 1984, p. 33. Se apunta, también, en este estudio reciente de E. De Castro Marín dos posibles vías adicionales –pero indirectas- de reducción de jornada laboral consistente en la inaplicación temporal del convenio colectivo a través de las nuevas previsiones del artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores y, la aplicación de la recientemente regulada distribución irregular de la jornada laboral (artículo 34 E.T.). Sobre la reducción de jornada a través de la inaplicación temporal de convenios, o descuelgue, puede consultarse también MOLINS GARCÍA-ALTANCE, J. “El descuelgue salarial y la reducción temporal de la jornada”, *Aranzadi Social*, nº 2, 2010, secc. Estudio, pp. 91-112.

El Casino acumulaba al momento de iniciar la reducción de jornada pérdidas por importe de 385 millones de pesetas y el gasto de personal representaba el 78% de los gastos totales del Casino y el 104% de sus ingresos. El argumento de fondo utilizado por el Comité de Empresa del Casino para atacar la medida consistía en alegar que la jornada de trabajo aparecía regulada en el Convenio Colectivo y que, por tanto, no podía el empresario modificarla a su antojo pues dicha modificación suponía una modificación de lo pactado en Convenio. En efecto, el Convenio Colectivo aplicable determinaba en su artículo 5 que la jornada laboral queda establecida en 39 horas semanales de trabajo. Pero dicha redacción no puede dar lugar a interpretar que el Convenio fije dicha jornada como la única posible para todo el personal, de tal forma que prohíba no sólo que se pueda establecer una inferior, sino también una superior. La interpretación correcta del precepto, según la Sala, es que únicamente fija la jornada máxima ordinaria para el personal afectado por el convenio, pero no excluye que puedan establecerse jornadas inferiores en virtud de pactos individuales o colectivos, en legal ejercicio de la autonomía de la voluntad, como resulta de lo dispuesto en el art. 3.1, c) ET.

En consecuencia, la decisión de la demandada objeto del actual litigio incide en la jornada laboral de su personal de oficinas pero deja incólume el contenido del art. 5 del convenio colectivo aplicable al mismo.

La predilección del legislador por la reducción de jornada por la vía del artículo 47⁶⁰⁸, en perjuicio de la reducción de jornada vía artículo 41, podría venir justificada por las notables diferencias que existen entre los distintos escenarios (47 Vs. 41) que acaban de citarse. Esta opción decidida por fomentar las reducciones de jornada a través del artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores, en lugar del artículo 41, puede observarse en otros puntos de la norma. Así, el tenor literal del artículo 12 del Estatuto de los Trabajadores establece:

La conversión de un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial y viceversa tendrá siempre carácter voluntario para el trabajador y no se podrá imponer de forma unilateral o como consecuencia de una modificación sustancial de condiciones de trabajo al amparo de lo dispuesto en la letra a) del apartado 1 del artículo 41 . El trabajador no podrá

⁶⁰⁸ J. Mirando Díez defiende la imposibilidad de atacar la jornada de trabajo por la vía del artículo 41 cuando conlleve la conversión del contrato a tiempo completo en un contrato a tiempo parcial (MIRANDO DÍEZ, J. en “Reducción de jornada en el contrato a tiempo parcial, modificación sustancial de las condiciones de trabajo”, *Aranzadi Social*, nº 10, 2009, secc. *Presentación*).

ser despedido ni sufrir ningún otro tipo de sanción o efecto perjudicial por el hecho de rechazar esta conversión, sin perjuicio de las medidas que, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 51 y 52, c), de esta Ley, puedan adoptarse por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Además, la exposición de Motivos del RDL 15/1998, de 27 de noviembre, al que se debe la actual redacción del precepto anteriormente citado, destaca, por ser el *principio de voluntariedad en el acceso al trabajo a tiempo parcial, que incorpora el derecho del trabajador a no ser despedido por negarse a ser transferido desde un empleo a tiempo completo a otro a tiempo parcial, sin perjuicio de las medidas que, de conformidad con la legislación y los Convenios Colectivos, puedan derivarse de las necesidades de funcionamiento del establecimiento considerado.*

Así, en primer lugar, la reducción de jornada prevista en el artículo 47 es una medida marcadamente temporal, que persigue solventar una crisis empresarial pasajera o coyuntural, finalizada la cual la jornada vuelve a recuperar su anterior estado. Por el contrario, la reducción de jornada del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores es una medida de carácter definitivo (de lo contrario no sería sustancial⁶⁰⁹), por lo que una vez implantada la medida, la jornada no vuelve automáticamente a su estado inicial pasado un tiempo, sino que para ello depende nuevamente de la voluntad del empresario, quien debe dejar sin efecto la modificación operada.

Lógicamente, desde esta óptica (coyunturalidad Vs. estructuralidad) parece razonable que el legislador haya optado por fomentar o facilitar la reducción de jornada del artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores, pues constituye una medida poco agresiva con el contrato de trabajo, cuya jornada quedará reparada con el paso del tiempo.

En segundo término, la reducción de jornada del artículo 47 debe aplicar el procedimiento marcado en dicho precepto sea cual sea el número de trabajadores afectados, es decir, tanto si la medida afecta a un conjunto de trabajadores, como si la

⁶⁰⁹ Para analizar la diferencia entre modificación sustancial y accidental puede consultarse LÓPEZ AHUMADA, J. “Reajuste de la jornada por aplicación del Convenio Colectivo ¿posible supuesto de modificación sustancial?, *Aranzadi Social* 12, 2007, pp. 2950-2956, con cita de otros muchos autores tales como: DEL REY GUANTER, S., “Movilidad funcional, movilidad geográfica y modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, en BAYLOS GRAU (Coord.), *La Reforma Laboral de 1994, Universidad de Castilla-La Mancha, 1996, p. 208*; LÓPEZ-TARRUELLA MARTÍNEZ, F., “Las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo”, en BORRAJO, E., (Dir.), *Comentarios a las Leyes Laborales. La reforma del Estatuto de los Trabajadores, tomo I, vol. 2º, Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid. 1994, p. 314*; CRUZ VILLALÓN, J., “El artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores tras la reforma de 1994”, *Relaciones Laborales*, nº 17-18, 1994, pp. 121 y ss.

medida afecta a un único empleado, la Empresa se verá obligada a articular una reducción colectiva de contratos. El procedimiento que se sigue para este tipo de supuestos se asemeja al del despido colectivo y está compuesto por un elevado número de trámites formales, fiscalizados por la Inspección de Trabajo y, en última instancia, por la Autoridad Laboral y la Jurisdicción Social.

En el caso del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores, ya se ha expuesto que existe un control numérico de los afectados para determinar si la medida se encauza por la vía simplificada (o individual) o por la vía de formalidades cualificadas (o colectivas). En este sentido, la elección entre uno u otro escenario corresponde íntegramente al empresario, quien puede optar entre seguir el cauce individual, o el colectivo, según el volumen de trabajadores cuya jornada pretenda modificar.

En este segundo supuesto, la elección del legislador por la reducción de jornada a través del artículo 47 también parece basada en dotar a la medida de las mayores garantías posibles para el trabajador, ya que en todo caso y sea cual sea el volumen de plantilla afectada, la empresa que articule la medida se verá obligada a seguir un procedimiento colectivo, que pasará varios controles por parte de la Administración.

Otra de las diferencias entre ambas figuras, radica en el impacto sobre la prestación pública por desempleo. Durante el tiempo de reducción de jornada en un escenario de artículo 47 el trabajador se ve beneficiado del desempleo que percibe de forma simultánea al salario reducido. De este modo, un trabajador con una reducción de jornada del 50%, percibe en un mes la mitad de su salario habitual, y al mismo tiempo la mitad de la prestación pública por desempleo que le habría correspondido de haber sido despedido⁶¹⁰. La suma de ambas figuras suele estar lejos de la retribución total normal del trabajador, pero supone un desahogo para estos empleados.

En el caso del artículo 41 el trabajador verá reducida su jornada sin más paliativos, pasando de percibir su sueldo habitual a un sueldo reducido, que no podrá mejorar acudiendo a ningún tipo de prestación pública. Desde un punto de vista social, la opción del legislador por la reducción de jornada vía artículo 47 parece más que razonable, al ser una medida que permite al empleado mantener su poder adquisitivo en

⁶¹⁰ Además, la prestación por desempleo que se consuma durante el tiempo que permanezca el trabajador con la jornada reducida, en el seno de una medida del artículo 47, es objeto de reposición hasta diciembre de 2013 en un máximo de 180 días consumidos. *Cfr.* BARCELÓN COBEDO, S., “Solicitud y Reposición de la prestación por Desempleo”, *Aranzadi Social*, nº 5, 2012, pp 56-60. Por lo tanto, los trabajadores afectados por este tipo de medidas tienen, potencialmente, ampliada la duración de la prestación pública por desempleo, que pasa, de una duración ordinaria máxima de 24 meses, a una de 30 meses.

gran parte, haciendo uso –o mejor dicho sacrificando- la prestación pública por desempleo.

En cuarto lugar, la reducción de jornada colectiva se constituye en una medida de garantía de empleo ya que el empresario ha debido reconocer que la crisis que padece es coyuntural o pasajera, por lo que previsiblemente no provocará una dificultad estructural que ponga en riesgo el empleo. Asimismo, las distintas ayudas que se otorgan a estas medidas tales como bonificaciones a la seguridad social⁶¹¹ y reposición de prestaciones por desempleo aparecen estrictamente vinculadas al mantenimiento del empleo del trabajador afectado por la reducción.⁶¹²

En sentido opuesto se encuentra la reducción de jornada del artículo 41 que, tal y como se recoge en el propio precepto estatutario, permite a los trabajadores descontentos con la decisión empresarial acudir a una resolución indemnizada (con indemnización similar al a del despido objetivo) del contrato.

Desde esta óptica nuevamente parece clara la opción del legislador al apoyar la reducción de jornada a través del artículo 47 del estatuto de los trabajadores, ya que precisamente de este modo se cumple una de las máximas de la reforma laboral que es el mantenimiento del empleo y su fomento.

Habrà de tenerse en cuenta que la retribución de los trabajadores está vinculada al número de horas que presenta su jornada laboral. En este sentido, una menor jornada suele ir siempre aparejada de una menor retribución. En previsión de ello, y como quinta diferencia entre los artículos 47 y 41, la reducción colectiva de jornada por la vía del artículo 47 presenta una importante limitación para el empresario, de tal forma que sólo permite reducir el salario a la plantilla afectada en el mismo porcentaje que se reduzca la jornada.

Este límite, o tope, no existe en las previsiones del artículo 41 ET, ya que la reducción de jornada por esta vía no obliga a una determinada reducción de salario. Ahora bien, lejos de ser esto positivo para el trabajador, es más bien negativo, ya que otra de las medidas previstas en el artículo 41 ET es la modificación del salario de los trabajadores, y bien podría suceder que se aplicaran al mismo tiempo sobre el trabajador dos modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo: jornada y salario,

⁶¹¹ MELLA MÉNDEZ, L. “La suspensión del contrato y reducción temporal de la jornada tras las reformas laborales de 2012”, *Relaciones laborales*, nº 23, Sección Monografías, Diciembre 2012.

⁶¹² FERNÁNDEZ BERNAT, J.A. “La reposición de la prestación por desempleo: art. 16 de la ley 3/2012”, *Aranzadi Social*, nº 6, 2012. secc. *La Reforma Laboral*, pp. 199-219.

permitiendo la norma que, por ejemplo, ante una reducción del 30%, el empleado viera su salario reducido⁶¹³ en un 50% (siempre respetando los mínimos convencionales).

Por tanto, desde una óptica global, la reducción de jornada es –potencialmente– menos gravosa para el trabajador por la vía del artículo 47 ET, pues su retribución se reduce en igual porcentaje a la jornada, que por la vía del artículo 41 ET, en cuyo ámbito puede experimentar reducciones salariales mucho mayores.

Vinculado a la menor retribución, surge la sexta diferencia entre ambas figuras. En concreto, durante la duración de la medida de reducción de jornada del artículo 47 la Empresa viene obligada a mantener las cotizaciones del trabajador al 100%⁶¹⁴, con independencia de la reducción de jornada obligada. Esta obligación, lógicamente, no existe para reducciones de jornada del artículo 41 ET. En este sentido, pensando en la acción protectora del régimen general de la Seguridad Social, es mucho más beneficioso para el trabajador que la reducción de jornada se aplique por el empresario mediante el artículo 47 ET.

Por último, existe otra diferencia entre las figuras que no por se analizada en último lugar no es menos relevante. La literalidad del artículo 47 obliga a que el empresario reduzca jornada entre un 10% y un 70%. Estos tramos de reducción⁶¹⁵ también representan una garantía, pues evitan reducciones de jornada abusivas o limitativas, y aquellas otras que obedezcan al mero capricho empresarial. Por la vía del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores no cabe ninguna limitación, la reducción de jornada podría ser de un 1%, o de un 75%, a elección libre del empresario, y según la crisis que padezca la empresa.

8.3. *La reducción de jornada a través de la Modificación Sustancial de las Condiciones de Trabajo. El necesario respeto a la jornada máxima convencional y al principio de voluntariedad.*

⁶¹³ Un interesante enfoque de esta cuestión puede apreciarse en DE LA IGLESIA AZA, L. “Modificación Sustancial de condiciones laborales. La reducción salarial”, *Aranzadi Social*, nº 10, 2012, secc. *Presentación*, quien aborda una crítica a las reducciones salariales impuestas a determinados colectivos como consecuencia de las últimas medidas de reforma del sector público y privado.

⁶¹⁴ Cfr. Artículo 214 del Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

⁶¹⁵ Sobre la evolución de dichos porcentajes en las diferentes reformas puede consultarse VIDAL VIDAL, J y VICEDO CAÑADA, L “Ley 35/2010, de 17 de septiembre, y las reducciones de jornada con desempleo parcial”, *Revista Aranzadi Doctrinal*, nº 9, 2011, secc. *Comentario*.

Pese a que, como se ha visto, con carácter general la reducción de jornada aplicando las previsiones del artículo 41 ET tiene efectos más gravosos sobre los trabajadores, lo cierto es que es un cauce legal, expresamente previsto en la norma y avalado por diferentes pronunciamientos judiciales.

Además del precedente citado, Casino del Kursal, que ha sido analizado en los apartados precedentes, pueden citarse otras Sentencia como la del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, de 21 de julio de 2006 (AS 2007 571), que es otro de los pronunciamientos que han aceptado esta vía de reducción de jornada.

En este caso, una auxiliar de costurería recibió un comunicado de su empleadora en el que se indicaba que, por problemas económicos y de crisis en el sector textil, se iba a proceder de forma temporal –por un período máximo de seis meses – a una reducción de la jornada laboral, con la consiguiente reducción del salario en la misma proporción, reseñando en su comunicado que las opciones de los trabajadores eran las que se establecen en el artículo 41 del ET.

La trabajadora optó entonces por acogerse al derecho que reconoce el apartado 3, párrafo 2º, del artículo 41 del ET, comunicando a la empresa que optaba por la rescisión de su contrato de trabajo, suscribiendo la empresa "Evimeffamm, SL", la siguiente comunicación de rescisión de contrato laboral... *"Por la presente le comunicamos que a partir del día 3 de febrero de 2005 causará usted baja no voluntaria en la mercantil EVIMEFFAMM SL, por haber manifestado a la mercantil su deseo de rescindir su contrato al amparo de lo establecido en el art. 41 del Estatuto de los Trabajadores, dado el hecho de que la mercantil se ha visto obligada a reducir la jornada laboral por circunstancias objetivas..."*.

Con estos antecedentes, el Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) denegó a la trabajadora la prestación pública por desempleo (que exige la finalización de la relación laboral por causas ajenas a la voluntad del empleado) al entender que la medida empresarial consistió en ofertar la conversión del contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial, y que la extinción del contrato laboral no se había efectuado por los cauces del artículo 41 del ET, sino que se trataba de una baja voluntaria de la trabajadora que no estaba conforme con la conversión de su contrato de trabajo.

La Sala no comparte la opinión del SPEE. Ciertamente, si la medida empresarial implicase un cambio parcial del régimen contractual, sería de aplicación lo dispuesto en el citado art. 12.4 e) ET, y por tanto, la opción de la trabajadora debería contemplarse

como una rescisión voluntaria de su contrato de trabajo, de suerte que no cumpliría con el requisito de encontrarse en situación legal de desempleo, a tenor del art. 208.1 LGSS.

Sin embargo, se comprueba a tenor de los hechos que la decisión empresarial era de modificación sustancial de condiciones de trabajo, habida cuenta que lo orquestado por la empresa no supone un cambio del régimen contractual, sino una modificación de la jornada y correlativamente el salario. Por lo que la trabajadora, al renunciar a su empleo a consecuencia de dicha modificación sustancial, sí acreditaba el requisito de encontrarse en situación legal de desempleo.

La argumentación de la Sala es, en este caso, un tanto finalista. Pero el pronunciamiento sirve como ejemplo de la aceptación por la Jurisdicción Social de las reducciones de jornada a través de la modificación sustancial de condiciones de trabajo. Es, quizá, más interesante otro pronunciamiento algo menos reciente. Nos referimos a la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Aragón de 23 de septiembre de 2002 (AS 2002 2785).

En esta ocasión una empresa colaboradora de Telefónica comunicó, a la representación de los trabajadores, el inicio de período de consultas por cuanto era su intención modificar los turnos de trabajo y reducir el horario de los trabajadores del centro de trabajo de Zaragoza, sobre la base de un sobredimensionamiento de horas, justificado en que a lo largo del día y en determinadas franjas horarias la productividad y la producción era muy baja (de 8 a 12 de la mañana), existiendo otras horas (14 horas y 21 horas a 21.30 horas) en las que existía un pico de llamadas que se reciben.

La representación legal de los trabajadores impugnó la medida por considerar que la jornada propuesta por la empresa recurrente – pasar de las 39 horas semanales contempladas en el Convenio Colectivo, a 35 ó 32,5, según los casos– suponía convertir los contratos a tiempo completo de los trabajadores afectados en contratos a tiempo parcial, conforme al artículo 12.1 del Estatuto; lo que, a tenor del núm. 4 del mencionado precepto, siempre tendría carácter voluntario y no se podría imponer de forma unilateral o como consecuencia de una modificación sustancial de las condiciones de trabajo por la vía del artículo 41.1 a) del Estatuto, que ha sido la elegida por la empresa.

La Sala arguye que la jornada de 39 horas viene dispuesta en el Convenio Colectivo como la jornada máxima posible, lo que no impide el establecimiento de una jornada inferior, la cual no se traduce, en consecuencia, en una alteración de la base

indisponible fijada por el Convenio, siendo por tanto posible su modificación por los cauces del artículo 41 ET.

La conclusión alcanzada por la Sala de Aragón es sustancialmente idéntica a la que pronunciaba la del País Vasco en la Sentencia relativa al Casino del Kursal. Parece, por tanto, que una de las claves del debate radica en que el Convenio regule una jornada máxima⁶¹⁶ respecto de la cual quepa adoptar medidas empresariales de reducción⁶¹⁷.

En este sentido, tanto las Sentencias del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco y Zaragoza, analizadas parten de la base de supuestos en los que el Convenio Colectivo establecía una jornada máxima anual, de tal forma que el empresario lo que hacía era establecer una jornada diferente, menor, pero dentro del máximo legal autorizado por Convenio Colectivo. Cuestión distinta sería que el Convenio estableciera una jornada laboral fija. En este caso la reducción de la jornada no sería posible por los cauces ordinarios del artículo 41 ET, sino que sería necesario o bien modificar el Convenio, o bien conseguir su inaplicación temporal (art. 82.3 ET).

En efecto, la jornada de trabajo se configura en el Estatuto de los Trabajadores como una de las materias en las que, mediante la aplicación de la autonomía de la voluntad, las partes pueden pactar su contenido. La única limitación a dicho pacto es el tope establecido en el artículo 34 ET, según el cual ningún trabajador puede desarrollar una jornada ordinaria superior a 40 horas semanales.

Esta libertad de pacto puede materializarse a través del contrato de trabajo, o a través de la negociación colectiva en un Convenio. A falta de pacto, las previsiones aplicables son las estatutarias con el máximo que ya se ha citado. Siguiendo la jerarquía y prelación de normas habitual en el Orden Social, las partes pueden pactar una jornada de trabajo en contrato que mejore la prevista en Convenio, Convenio que a su vez puede contener una normativa específica sobre jornada siempre que respete las previsiones y topes establecidos en el Estatuto de los Trabajadores.

⁶¹⁶ Con carácter general, desde el punto de vista de la duración de la jornada nos encontramos con un problema de articulación de la negociación colectiva, en la medida en que generalmente parece más razonable que los convenios colectivos de ámbito superior fijen la duración de la jornada máxima, mientras que las reglas generales de distribución del tiempo de trabajo se realice en los convenios de ámbito inferior, especialmente de empresa. Cfr. LÓPEZ AHUMADA, J. “Reajuste de la jornada por aplicación de Convenio Colectivo ¿posible supuesto de modificación sustancial?, *op. cit.*

⁶¹⁷ Las decisiones empresariales de ampliación de la jornada máxima prevista en Convenio Colectivo son nulas, pues para ello deben seguirse procesos cualificados en la medida en que suponen un descuelgue del Convenio, o una modificación de una condición recogida en Convenio Colectivo. Compruébese esta sanción de nulidad en la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla la Mancha de 21 de diciembre de 2011 (rec 1274/2011).

Por tanto, y para el supuesto que nos ocupa, el empresario podrá modificar la jornada de trabajo siempre lo que haga respetando los topes legales y en aquellos supuestos en los que el Convenio Colectivo no haya establecido una jornada laboral determinada, sino una jornada máxima anual⁶¹⁸, de tal forma que una revisión de la jornada a la baja no implique una modificación de las previsiones convencionales.

Teniendo claro que para poder aplicar el artículo 41 ET el Convenio Colectivo debe regular una jornada laboral máxima, parece que el verdadero problema se encuentra en la prohibición expresa que se recoge en el artículo 12 ET que impide convertir contratos a tiempo completo en contratos a tiempo parcial sin que concurra la voluntad del interesado y, indica textualmente el Estatuto, no se podrá realizar tal conversión acudiendo al artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores.

Sin embargo, esta prohibición ha sido analizada hasta en dos ocasiones por el Tribunal Supremo en supuestos de reducción de jornada amparada en causas objetivas sin que se haya prohibido el uso de esta medida al empresario. En concreto, en Sentencia del Tribunal Supremo de 7 de octubre de 2011 (RJ 2011 7340), se analiza el caso de un grupo de limpiadoras empleadas por EULEN SA, en las dependencias de la empresa Fagor Electrodomésticos. La empresa, por escrito de fecha 12 de junio de 2009, comunica a su plantilla que el cliente Fagor había informado sobre la reducción del servicio de limpieza por la importante disminución de la actividad productiva que sufría (-30,5%). En consecuencia Eulen procedió a reducir la jornada de las trabajadoras en 12 horas y 57 minutos, siendo la jornada semanal de 22 horas y 3 minutos a partir del 13 de julio de 2009.

El Alto Tribunal entra a analizar si una reducción significativa de la jornada de un trabajador, que presta servicios a tiempo completo, impuesta por la empresa por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, supone la transformación o novación de aquél contrato en otro a tiempo parcial, prohibido por el artículo 12.4 del ET si no se lleva a cabo con el consentimiento del trabajador.

La Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, recurrida, había partido de la voluntariedad para el trabajador de la conversión de trabajo a tiempo parcial en a tiempo completo o viceversa. Sin embargo, añadía que no cabe afirmar que “una reducción de jornada suponga automáticamente la conversión del contrato en a tiempo parcial”.

⁶¹⁸ En este sentido, BODAS MARTÍN, R. *La Jornada Laboral*, Editorial Dykinson, Madrid, 2002, pp. 13 y ss.

En el recurso de casación para la unificación de doctrina se propone como sentencia de contraste la dictada por la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Asturias en fecha 17 de julio de 2.009 (AS 2009, 1941), en la que se resuelve sobre la reducción unilateral de la jornada de una trabajadora a tiempo completo en una inmobiliaria en un 50%, desde 40 horas a 20 semanales, invocándose para ello causas económicas y organizativas. Situación en la que la sentencia de la Sala de Asturias, afirma que se produce la ilegalidad de la acción empresarial al imponer unilateralmente, sin acuerdo con la trabajadora, una reducción semanal del tiempo de trabajo de 20 horas, lo que equivale al 50% del máximo de jornada que viene realizando la trabajadora, pretendiendo ampararse en una supuesta situación crítica para la empresa. De esta forma, la Sala identifica esa reducción con la ilícita transformación del contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial.

El punto de partida para la resolución del problema jurídico planteado ha de ser el artículo 12.4 e) del ET en el que, como hemos visto anteriormente, se dice que la conversión de un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial y viceversa tendrá siempre carácter voluntario para la trabajadora y no se podrá imponer de forma unilateral, o como consecuencia de una modificación sustancial de condiciones de trabajo al amparo de lo establecido en la letra a) del apartado 1 del artículo 41. El trabajador no podrá ser despedido ni sufrir ningún otro tipo de sanción o efecto perjudicial por el hecho de rechazar esta conversión, sin perjuicio de las medidas que, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 51 y 52 c) de esta Ley, puedan adoptarse por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Por otra parte, el artículo 12.1 ET define el contrato a tiempo parcial como aquél que se celebre acordando la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable. Nótese que la contingencia que se analiza, no existe en reducción de tiempo parcial a más tiempo parcial⁶¹⁹.

Por otra parte, la doctrina de la Sala IV del Tribunal Supremo, elaborada a propósito de la naturaleza del contrato a tiempo parcial en relación con el contrato a tiempo completo, se recoge en la Sentencia de 14 de mayo de 2.007 (RJ 2007, 5084) en la que se indica que para calificar a una relación como contrato de trabajo a tiempo

⁶¹⁹ Así puede observarse en la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de 22 de octubre de 2007 (JUR 2007 12086) y en autores como LLUCH CORELL, F.J., “Posibilidad empresarial de modificar la jornada de contrato a tiempo parcial”, *Revista de Jurisprudencia El Derecho Editores*, nº4, 2009, pp. 6-11.

parcial no basta que la reducción del tiempo de trabajo sea inferior a la jornada ordinaria a tiempo completo, sino que es preciso que la reducción de jornada sea voluntariamente adoptada con sujeción a la concreta modalidad de contrato a tiempo parcial.

Concluye el Alto Tribunal que la mera reducción de la jornada hasta situarla en valores inferiores a los que corresponden a la jornada a tiempo completo comparable no basta para calificar, cuando no existe la conformidad del trabajador, la nueva situación resultante de contrato a tiempo parcial.

Por esa razón, se argumenta también en la Sentencia de 14 de mayo de 2.007 citada que esa ausencia de consentimiento por parte del trabajador se produce en situaciones de las que, aunque se minore la jornada, no se desprende el resultado de un contrato de trabajo a tiempo parcial. En todo caso, la Sentencia de 14 de mayo de 2.007 añade a los argumentos antes reseñados que

"... la imposición unilateral de jornada reducida (con carácter individual o colectivo) e incluso la modificación colectiva acordada de consuno con los representantes de los trabajadores, no determinan la mutación del contrato tiempo completo/tiempo parcial, sino la mera reducción de la jornada en contrato a tiempo completo que persiste como tal categoría jurídica, pues la específica modalidad de que tratamos (contrato a tiempo parcial) únicamente puede ser fruto de una conversión contractual que se instrumente por medio de una novación extintiva, que en todo caso es requirente de la voluntad concorde del trabajador".

De lo que se desprende que la transformación del contrato a tiempo completo en tiempo parcial necesita de la voluntad del trabajador para que se produzca la necesaria novación extintiva del vínculo previo para acceder al nuevo contrato a tiempo parcial.

Aplicando todo ello al supuesto analizado, la reducción de la jornada de las cuatro trabajadoras demandantes en un 30,5% de la jornada, decidida unilateralmente por la empresa ante la disminución no discutida de la actividad empresarial, no supuso una vulneración de lo previsto en el artículo 12.4 e) ET , desde el momento que esa decisión empresarial, y la ausencia de conformidad de las trabajadoras, no determinaban la transformación del contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial, máxime cuando la medida adoptada tenía el carácter de temporal.

Resulta, por tanto, relativamente claro que, ante una situación de crisis empresarial justificada en causas objetivas, susceptibles de ser incluidas en el artículo

41 del Estatuto de los Trabajadores, es perfectamente posible acudir a una medida de reducción de jornada del contrato de trabajo, sin que ello suponga la conversión de un contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial. Por tanto, el principio de voluntariedad que debe primar en toda conversión de contrato, queda respetado cuando el empresario plantea una medida de reducción de jornada, ya que no se trata de transformar el contrato de trabajo del empleado en uno a tiempo parcial, sino de alterar una de las condiciones del contrato a tiempo completo, la jornada de trabajo.

Esta Sentencia del Alto Tribunal ha dado lugar a tres pronunciamientos de las Salas de Galicia, Castilla y León (Valladolid) y Castilla la Mancha, que se pronuncian en idéntico sentido⁶²⁰.

De hecho, si tenemos en cuenta el cierre final del artículo 12 ET en relación a esta cuestión (*sin perjuicio de las medidas que, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 51 y 52 c) de esta Ley, puedan adoptarse por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción*) la postura del Tribunal Supremo aceptando la medida empresarial parece bastante razonable, ya que de hecho constituye una solución más garante con el empleo que la que propugna la propia norma estatutaria que abre la puerta de los despidos para quien rechace la conversión de su contrato de trabajo.

Existe otro pronunciamiento del Tribunal Supremo sobre un supuesto muy similar –si no idéntico- al anterior. Se recoge en la Sentencia del Tribunal Supremo de 7 de octubre de 2011 (RJ 2012 152). En esta ocasión el Alto Tribunal vuelve a analizar la

⁶²⁰ Se trata de la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Galicia de 10 de julio de 2012 (AS 2012 1961) que recuerda la necesaria concurrencia de la voluntad del afectado para la conversión a tiempo parcial, la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León (Valladolid) de 7 de marzo de 2012 (AS 2012 313) que mantiene la posibilidad de extinción del contrato de trabajo de aquel empleado que se niegue a aceptar tal conversión en caso de concurrir causas objetivas acreditadas, y la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla la Mancha de 10 de mayo de 2012 (AS 2012 2222) que plantea una interesante argumentación ante un nuevo supuesto de reducción de jornada por la vía del artículo 41 ET. *Como tiene establecido la doctrina jurisprudencial (sentencia del Tribunal Supremo de 7 de octubre de 2011 (RJ 2011, 7340) y las que en ella se citan) una cosa es la reducción significativa de la jornada laboral de un trabajador que presta sus servicios a tiempo completo y otra bien distinta es la novación de un contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial; pues mientras que la primera situación equivale a una modificación sustancial de condiciones de trabajo que puede impugnarse por la vía del art. 138 de la LPL, teniendo la acción un plazo de caducidad de 20 días (art.69.4ET) o por el proceso ordinario, si no se siguen los trámites legales o convencionales establecidos para ello, con aplicación del plazo de prescripción común de un año (sentencia del Tribunal Constitucional 126/2004, de 19 de julio (RTC 2004, 126)); la segunda consiste en una novación contractual no consentida por la trabajadora, cuya impugnación habrá de ventilarse en todo caso por los trámites del proceso ordinario mediante el ejercicio de la pertinente acción, sujeta al plazo de prescripción ordinario de un año desde que la acción pudo ejercitarse (art. 69.2ET y 1969 Código civil (LEG 1889, 27)).*

medida de reducción de jornada articulada por Eulen, esta vez para las limpiadoras que tenía empleadas en el cliente EL Corte Inglés. Resulta que EL Corte Inglés remitió a Eulen una comunicación por la que solicitaba reducción de los servicios. Como consecuencia de ello la Empresa entregó a las trabajadoras afectadas la siguiente comunicación:

"Nuestra Empresa viene prestando el Servicio de Limpieza de mantenimiento para la Sociedad El Corte Inglés S.A. en sus dependencias sitas en Bilbao, calle Gran Vía 7-9, calle Gran Vía 20, calle Ercilla 24, calle Lersundi, 9 y Avda. Lehendakari Aguirre n" 9; en Galdácano, calle Gernika n"38 y en Baracaldo, Centro Comercial Megapark. Para ejecutar las obligaciones asumidas contractualmente con la mentada Sociedad, nuestra Empresa ha adscrito a la realización de dicha labor a un equipo de trabajo que presta servicios en diversas jornadas y horarios. En el centro sito en Baracaldo, Centro Comercial Megapark presta Ud. sus servicios por cuenta de nuestra Sociedad, ejecutando las labores de limpieza, que nuestra Empresa tiene encomendadas, realizando una jornada semanal de lunes a sábado de 9:00 a 15:00 horas. El motivo de la presente misiva es manifestarle que nuestro cliente El Corte Inglés S.A. nos ha comunicado que como consecuencia de la nueva política económica planteada en su Organización los servicios que presta nuestra Empresa en los centros referidos debe ajustarse considerablemente, en concreto se reduce el alcance y tareas a realizar en determinadas zonas, se eliminan tareas y se reducen considerablemente las frecuencias. Este hecho hace que sea preciso adecuar mejor nuestra actividad y medios a las necesidades de nuestro cliente optimizando nuestros recursos y viéndonos obligados a reestructurar parte de nuestras prestaciones. Por ello, y con la finalidad de cumplir lo estipulado en el art. 41 del T.R.L.E.T., esta Empresa inició los trámites de modificación colectiva abriendo el pasado día 19 de junio el preceptivo periodo de consultas en el que se entregó, a la representación de los trabajadores el nuevo horario y jornada de los trabajadores afectados, aportando la Dirección de la Empresa, en la segunda reunión celebrada el pasado día 25 de junio, la carta del cliente con el desglose por centros y zonas de los servicios y horas de reducción solicitadas. Con fecha 3 de julio de 2009 se finalizó el periodo de consultas no alcanzando la Empresa ningún acuerdo con la representación de los trabajadores. De esta forma, y como consecuencia de las causas organizativas y de producción descritas, le comunicamos que con efectos del próximo día 5 de agosto del corriente año, se reduce su jornada semanal en 5 horas y 33 minutos por lo que su horario pasará a ser de 9:00 a 14:25 horas de lunes a sábado. Confiando entienda la necesidad de adoptar la presente medida le saluda atentamente".

Como sentencia de contraste se cita la dictada por el Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, sede de Valladolid, el día 11 de septiembre de 2006 (PROV 2006, 287282) que analiza el caso de un empleado de una empresa de seguridad a quien su empresa comunicó que, desde el 1 de enero de 2006, vería reducida su jornada semanal a 120 horas, dado que había perdido la otra contrata en que lo empleaba. En este supuesto el Tribunal Supremo dictaminó que no podía estimarse que las sentencias comparadas fueran contradictorias porque los supuestos contemplados por cada una de ellas son distintos (diferentes convenios aplicables –limpieza y seguridad- y diferente procedimiento seguido por el Empresario para comunicar la medida), sin embargo en el

fondo del pronunciamiento subyace nuevamente la aprobación del Tribunal Supremo a la medida empresarial debido a que se encontraba plenamente justificada por el recorte de servicios instado por el cliente.

Recientemente se ha publicado en las bases de datos de doctrina judicial un nuevo pronunciamiento que viene a completar a los demás, y que –quizá- supone la concreción definitiva de que la reducción de jornada a través del artículo 41 ET ha quedado indubitadamente homologada por la Jurisdicción Social. Me refiero en concreto a la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Murcia, de 26 de noviembre de 2012 (JUR 2012 407120). En este pronunciamiento se analiza un supuesto –a priori bastante radical y sorprendente- consistente en la reducción de jornada de un 50% de una trabajadora de un balneario, por concurrir causas económicas. Si bien el objeto de debate que se propone a la Sala es bastante reducido⁶²¹, la conclusión jurídica de la Sala de Murcia es muy clara. Cita para ello los pronunciamientos ya conocidos del Tribunal Supremo y determina que la ausencia de conformidad de la trabajadora determina la no transformación del contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial, sino *la mera reducción de la jornada en contrato a tiempo completo que persiste como tal categoría jurídica*, pues el contrato a tiempo parcial *únicamente puede ser fruto de una conversión contractual que se instrumente por medio de una novación extintiva, que en todo caso es requirente de la voluntad concorde del trabajador*.

Es, ciertamente, lacónica la argumentación jurídica que sirve de base para el pronunciamiento. Pero es que quizá resulte tan simple la cuestión como que para alegar la aplicación del artículo 12 ET es necesario que se haya propuesto la conversión al trabajador y este la haya rechazado. Y como en el caso analizado no ha sucedido esto, sino la reducción de jornada, no puede hablarse de que dicha novación contractual se haya producido pues, para ello, es necesaria la concurrencia de la voluntad del trabajador afectado por la medida.

Al margen de lo anterior, algunos autores⁶²² han analizado la posible existencia de una vía intermedia, menos drástica, y que al menos aparentemente da un mejor

⁶²¹ La representación letrada de la trabajadora planteó la demanda únicamente dirigida a conseguir revocar la decisión empresarial por constituir la conversión de un contrato a tiempo completo en uno a tiempo parcial, obviando entrar a analizar cuestiones relacionadas con la validez de la medida operada, o la fortaleza de las causas objetivas alegadas.

⁶²² SANZ DE GALDEANO, B. “Flexibilidad de la Jornada Laboral Mecanismos legales, convencionales y contractuales para la modificación de la jornada” Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2009, pp. 35 a 102, y DE CASTRO MARÍN, E. “La reducción definitiva de la

cumplimiento a la necesidad de recabar la voluntad del trabajador afectado por una reducción de jornada impuesta por el empresario. Nos referimos en este punto al uso de la denominada denuncia modificativa impropia, a través de la modificación sustancial de condiciones de trabajo.

Recordemos que el artículo 41 permite al empresario imponer una modificación en las condiciones laborales relativas a jornada, y que el artículo 12 exige que toda conversión del contrato a tiempo completo a tiempo parcial se realice mediando la voluntad del interesado, con independencia de que el empresario pueda articular medidas extintivas ante su negativa a verse afectado por la conversión contractual.

Pues bien, la forma de satisfacer ambas figuras radica en la posibilidad de presentar al trabajador un planteamiento con una doble opción, o alternativa: elegir entre la novación de su contrato de trabajo, o su despido por causas objetivas.

El propio artículo 12 ET da pie a este tipo de escenarios. Se está aceptando que se sitúe al trabajador en un escenario ciertamente violento, en el que el empresario puede exponerle la crisis empresarial e indicarle las dos vías posibles que se le presentan, debiendo elegir el trabajador entre su despido o la conversión de su contrato de trabajo.

La Doctrina anteriormente citada mantiene que la aceptación del trabajador en esta coyuntura (modificación impropia) permite cumplir con el requisito de aceptación voluntaria de la conversión a tiempo parcial del contrato de trabajo, pero lo cierto es que se trata simplemente de una formalidad jurídica, un planteamiento que en apariencia trata de obtener el consentimiento del trabajador, cuando en verdad ampara una voluntad extintiva empresarial.

8.4. *Reducción de jornada automática pactada en el contrato.*

En ocasiones se ha planteado,⁶²³ también como medida de mantenimiento del empleo frente a la crisis, la posibilidad de establecer en el contrato de trabajo un sistema automático de adaptación del contrato. Su utilidad es evidente, y más en tiempos de crisis. Se trataría de establecer una suerte de clausulado que, incorporado al contrato, permitiese reducir o ampliar la jornada en función –por ejemplo- del volumen de actividad que experimente la Empresa en cada momento.

jornada de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción”, *Aranzadi Social*, nº 9, 2013, secc. *La Reforma Laboral*.

⁶²³ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Aragón número 233/2008, de 17 de marzo de 2008 (JUR 2008/296703)

En el caso concreto la Empresa tenía suscritos contratos de servicios de comedor escolar y vigilancia con la Comunidad Autónoma de Aragón. Esta empresa contrata trabajadoras con contratos a tiempo parcial y en jornada de 15 horas semanales (de 12 a 15 horas de lunes a viernes), cuyo inicio de los trabajos coincidía con el del inicio del servicio de comedor escolar y concluía con la finalización de tal servicio. Sin embargo, en los meses de mayo y junio, en los que no hay clase por la tarde y no es precisa la permanencia de menores en el recinto del Colegio tras la comida, la empresa en virtud de una cláusula contenida en el contrato reducía automáticamente la jornada laboral y proporcionalmente su salario.

Conocedora de estas cláusulas normativas, la Federación de Servicios de Aragón de UGT presentó demanda ante la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia en materia de conflicto colectivo, solicitando la nulidad del clausulado especial del contrato, gracias al cual la Empresa reduce unilateralmente las horas de trabajo de sus trabajadores.

La Sala de lo Social analizó el caso y concluyó que el trabajador tiene derecho al percibo de la remuneración pactada a cambio de la realización del trabajo pactado, en virtud de lo previsto en el artículo 34 del ET y el artículo 3.5 del ET. Asimismo, la Sala expresó que la reducción de la jornada no puede dejarse al arbitrio del empresario, en virtud de la prohibición dispuesta en el artículo 1256 del Código Civil.

Recurrida en casación, el Tribunal Supremo resolvió el 7 de noviembre de 2008 la cuestión manifestando que estas cláusulas entrañan por una parte una renuncia de los derechos de naturaleza indisponible que se derivan del artículo 41 del ET y vulneran la norma de derecho común que prohíbe dejar al arbitrio de uno de los contratantes la validez y cumplimiento de los contratos.

9. *La Reestructuración responsable a través de la negociación convencional: el problema de la ultraactividad.*

Aunque los Convenios Colectivos ocupan el último escalón dentro la pirámide de jerarquía normativa laboral, lo cierto es que dada su extraordinaria especialidad (convenios de sector, de subsector, de grupo de empresas, de empresa o de colectivo de trabajadores) acaba siendo la norma más aplicada en el marco de las relaciones laborales.

Dicha aplicación diaria, es la que promueve que al ser una norma que se negocia generalmente en periodos largos de tiempo (4-6 años) genera una importante petrificación de los derechos laborales que impide, en no pocas ocasiones, desarrollar el proceso productivo con normalidad.

Una herramienta de reestructuración responsable debe ser la negociación de Convenios flexibles, pero dicha negociación topa continuamente con el instituto de la ultraactividad. La ultraactividad es un régimen de aplicación tras la pérdida de vigencia que aparece previsto expresamente en el Estatuto de los Trabajadores para Convenios Colectivos vencidos. Pudiera parecer sorprendente, pero es así. Cuando un Convenio Colectivo vence, por expiración del plazo temporal para el que ha sido concebido, continúa siendo aplicable (aun cuando ya no esté vigente) en tanto las partes negocian un nuevo Convenio.

En la práctica esta situación provoca que si una de las partes no quiere negociar, favorece la prolongación *sine die* de la aplicación de un Convenio Colectivo, petrificando de este modo las relaciones laborales en la Empresa.

Recientemente la reforma laboral ha establecido un tope temporal a la ultraactividad de los Convenios, debiendo aprovecharse esta circunstancia por las Empresas como herramienta de reestructuración responsable, en el buen entendimiento de que representa una oportunidad para adaptar las condiciones laborales a la situación actual.

La Disposición Transitoria 4ª de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, establece que los convenios colectivos que estuvieran denunciados a la fecha de entrada en vigor de la referida Ley, perderán su vigencia el 8 de julio de 2013 y, salvo pacto en contrario, les será de aplicación el convenio colectivo de ámbito superior si lo hubiere, actualizando así la redacción del artículo 86.3 del Estatuto de los Trabajadores⁶²⁴.

La figura de la ultra-actividad, surgida tras la pérdida de la vigencia de los convenios colectivos denunciados, viene regulada en el artículo 86.3 del Estatuto de los Trabajadores, el cual establece que:

⁶²⁴ El modelo español, tradicional, de negociación colectiva, ultraactividad y vigencia de los Convenios ha gozado de una llamativa buena salud, generalmente al margen de las reformas y con cierto buen prestigio. BLANCO PELLICER, A., *Un nuevo marco legal para la negociación colectiva*, Teoría y Derecho: revista de pensamiento crítico, nº 13, pp. 167-192, 2013.

“Transcurrido un año desde la denuncia del convenio colectivo sin que se haya acordado un nuevo convenio o dictado un laudo arbitral, aquél perderá, salvo pacto en contrario, vigencia y se aplicará, si lo hubiere, el convenio colectivo de ámbito superior que fuera de aplicación.”

Dicho artículo ha sido analizado por la reciente *Sentencia de la Audiencia Nacional, de 12 de diciembre de 2012 (JUR 2013\85255)* en el sentido siguiente:

“Denunciado el convenio, en tanto no se llega a un acuerdo sobre el nuevo, se entenderá que el contenido íntegro del convenio se prorroga provisionalmente hasta tanto no se llegue a acuerdo expreso, incluso aunque se supere el plazo de dos años al que hace referencia el párrafo cuarto del art. 86.3 del Estatuto de los Trabajadores. Hasta que se llegue a ese acuerdo expreso se incrementarán anualmente, en el mes de enero, los conceptos retributivos en la misma cuantía que el índice de precios al consumo (IPC) real del año anterior, todo ello sin perjuicio de lo dispuesto en la disposición final del presente convenio”.

El inciso final del art. 86.3 ET (RCL 1995, 997) dice lo que sigue:

“Transcurrido un año desde la denuncia del convenio colectivo sin que se haya acordado un nuevo convenio o dictado un laudo arbitral, aquél perderá, salvo pacto en contrario, vigencia y se aplicará, si lo hubiere, el convenio colectivo de ámbito superior que fuera de aplicación”.

Parece claro, por tanto, que el régimen legal de ultractividad, regulado en el art. 86.3ET, constituye una materia dispositiva, por cuanto el propio artículo lo subraya expresamente, al utilizar la expresión "salvo pacto en contrario". - Por consiguiente, si los negociadores del convenio salvan la aplicación del citado régimen, habrá de estarse a lo pactado, a tenor con lo dispuesto en el art. 37.1 CE (RCL 1978, 2836), en relación con los arts. 82.3 y 86.3ET.”

En este sentido, si bien cuando el *“pacto en contrario”* de las partes, orientado a permitir la pervivencia del convenio colectivo en tanto se negocia y firma el nuevo que lo sustituirá, es acordado con posterioridad a la reforma operada por la Ley 3/2013, de 6 de julio, éste no suscita controversia alguna al venir así expresamente regulado en el

artículo 86.3 ET, cuando dicho pacto es acordado con anterioridad a la reforma, éste sí ha planteado un amplio debate doctrinal.

En primer lugar, existe una corriente doctrinal⁶²⁵ que razona que el convenio colectivo pervivirá en el tiempo si así se ha pactado expresamente, independientemente de la que la fecha del pacto sea anterior o posterior a la reforma; en segundo lugar, podemos entrever una posición intermedia, la cual tendrá en cuenta la redacción literal de la cláusula de ultraactividad para determinar su aplicación y concordancia con la reforma; y en tercer y último lugar, existe una corriente doctrinal que concibe el pacto de ultraactividad pactado con anterioridad a la reforma como contrario al espíritu de la Ley, por lo que salvo que el pacto sea posterior a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio, este no será aplicable, decayendo la aplicación del convenio colectivo denunciado el 8 de julio de 2013.

En éste estudio citado en la nota precedente se analizan las diferentes corrientes doctrinales generadas en torno a la ultraactividad de los convenios colectivos tras la reforma. Hacemos nuestras las conclusiones del autor, incluidas las referencias doctrinales que en el documento se encuentran y que aplica a título ilustrativo, y que posteriormente a su vez son tratadas con idénticas referencias por la Audiencia Nacional:

- 1º) *Pervivencia del Convenio Colectivo denunciado, incluso si el pacto es anterior a la reforma.*

Jesús Lahera Forteza, mantiene la siguiente tesis: “Pertenece a la autonomía negocial la regulación de los efectos del convenio denunciado, con la regla legal subsidiaria de su caída al año sin acuerdo.” Y añade:

“Con más razón sobre las cláusulas de ultraactividad suscritas antes de dicho cambio legislativo.”

“No sería coherente desplazar a la autonomía negocial el régimen jurídico en la ultraactividad en convenios tras la reforma 2012, como se hace, y negar esta capacidad, convirtiendo en imperativo el art.86.3 ET, a las cláusulas convencionales suscritas antes de la reforma 2012, que están vigentes.”

⁶²⁵ Las distintas posiciones citadas han sido analizadas por ANTONIO V. SEMPERE NAVARRO, autor de diversos artículos doctrinales sobre la materia, entre los que destacan “Sobre la ultraactividad de los convenio colectivos” (Revista Aranzadi Doctrinal núm. 4/2013, BIB 2013/1423) o “La duración de los convenios tras la Reforma” (Revista Aranzadi Doctrinal núm. 10/2013).

Teresa P. Blanco Pertegaz, indica, por su parte:

“La cláusula sobre ultraactividad recogida en los convenios colectivos anteriores a la nueva regulación, mantiene su vigencia porque aunque realmente no puede considerarse un «pacto en contrario», dado que surgió cuando la regulación era diversa, ello refuerza la seguridad jurídica. Y aunque ello colisiona con los objetivos de la Reforma Laboral es la forma de evitar los efectos perniciosos que se seguirían en caso contrario.”

La posición de Jesús Sánchez Andrade es la siguiente:

“Las reglas sobre ultraactividad contenidas en convenios anteriores, incluso las que prorrogasen indefinidamente su vigencia, seguirían siendo aplicables al no contravenir mandato legal alguno, ni exigirse que los acuerdos sobre posible prórroga del contenido del convenio se efectúen con posterioridad a la entrada en vigor de la indicada norma legal.”

2º) *Pervivencia del Convenio Colectivo denunciado según los términos del pacto negociado con anterioridad a la reforma*

Con respecto a este punto, M^a Emilia Casas Baamonde establece su posición en el siguiente sentido:

“Habrá de estarse a los términos concretos de tales pactos contenidos en los convenios colectivos anteriores y denunciados con anterioridad a la reforma de la Ley 3/2012 para determinar la voluntad negocial colectiva. De ellos únicamente los que se hayan limitado a remitirse al art. 86.3 ET quedarán afectados por la nueva regulación legal - la remisión a la ley ha de integrarse, obviamente, con la ley en cada momento vigente- y por el plazo del año de decadencia de la vigencia prorrogada desde el 8/7/2012 o desde su denuncia. Los demás serán válidos en sus términos.”

3º) *Pervivencia del Convenio Colectivo denunciado sólo si el pacto es posterior a la reforma.*

Sobre esta consideración, Antonio Sempere Navarro, sostiene lo siguiente:

“La tradicional ultraactividad sine die desaparece y, en su lugar, se acordó, salvo pacto en contrario, la pérdida de vigencia de un convenio”.

Y añade:

“La finalidad de los cambios conduce a pensar que se ha querido dotar de un carácter imperativo al tope bienal, operando con independencia de lo que se hubiere previsto en el convenio; cabrá un lapso de prórroga inferior a dos años, pero no otro superior.”

“La pérdida de vigencia, no obstante, se supedita («salvo pacto en contrario») a una previsión diversa; la redacción hace pensar que se exceptiona la desaparición del convenio (tras los dos años) a un pacto sobrevenido, pero sin que se pueda disponer (ab initio) en el mismo convenio que así sucederá”

“Tendría poco sentido que se hablase de otorgar una solución al problema de la ultraactividad indefinida y que se pusiera en manos de los propios convenios la posibilidad de reproducir la situación de partida.”

Sebastian Moralo Gallego, ha recogido que el “pacto en contrario” sólo es posible si se ha previsto con posterioridad a la Reforma:

“Solo puede haber «pacto en contrario» si ha surgido tras la vigencia de la Ley 3/2012 pues esta norma altera de manera drástica la regulación precedente y justamente quiere evitar la prórroga indefinida del convenio. Guste o no la decisión legislativa, esa es la conclusión acorde con la norma y las reglas sobre interpretación de los contratos; las partes no pudieron tener presente un régimen legal (para desplazarlo) inexistente.”

Ignacio Moreno González-Aller, en el mismo sentido:

“Esas cláusulas preexistentes no son el «pacto en contrario» de que habla la Ley porque realmente no implican voluntad de fijar regulación distinta y porque comportarían una petrificación de las condiciones de trabajo contraria a lo querido por la Ley 3/2012. Lo contrario hay que decir respecto de los convenios posteriores.”

Juan Martínez Moya, concluye:

“La previsión contenida en el propio convenio no puede considerarse un «pacto en contrario» por razones gramaticales, lógicas, históricas y teleológicas. El art. 86.3 ET lleva a la conclusión de que ese eventual acuerdo debe alcanzarse y plasmarse en un instrumento normativo distinto al del propio convenio (denunciado) y en un momento posterior.”

Una vez expuestas las diferentes posiciones doctrinales que se han pronunciado sobre la ultraactividad tras la reforma, a continuación analizaremos, de forma específica, las distintas cláusulas en materia de ultraactividad reguladas en los convenios colectivos y que pueden observarse más habitualmente:

Caso 1:

“A su vencimiento, el convenio se prorrogará automáticamente de año en año, salvo que sea denunciado por escrito por cualquiera de las partes con una antelación mínima de un mes a la fecha de finalización de su vigencia, o de cada una de sus prórrogas. Durante el proceso de negociación y hasta la firma de uno nuevo, seguirá aplicándose el convenio denunciado. En el supuesto de no ser denunciado el convenio en tiempo y forma las partes estarán obligadas a negociar los aspectos económicos.”

Si analizamos el contenido de la cláusula expuesta desde las tres posiciones doctrinales a las que anteriormente hemos hecho referencia, podemos observar que:

- En opinión de Jesús Lahera Forteza, Teresa P. Blanco Pertegaz y Jesús Sánchez Andrade, dicha cláusula determinaría que el convenio colectivo pervive después del 8 de julio de 2013, independientemente de que dicha cláusula fuera pactada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio.
- Analizada desde la perspectiva de M^a Emilia Casas Baamonde, y al no remitirse expresamente al artículo 86.3 ET, igualmente se determinaría que dicha cláusula de ultraactividad es válida, manteniendo la pervivencia del convenio colectivo.
- Por otro lado, en opinión de Antonio Sempere Navarro, Sebastian Moralo Gallego, Ignacio Moreno González-Aller y Juan Martínez Moya, dicha cláusula no sería válida al ser pactada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio, ya que la finalidad de la citada Ley es precisamente evitar supuestos de prórroga indefinida de los convenios colectivos, por lo que el día 8 de julio de 2013 dejará de aplicarse el citado convenio colectivo a la fábrica de PANRICO en Murcia.

Caso 2:

“Si existiere denuncia por cualquiera de las partes, se mantendrá el valor normativo del presente Convenio en todo su contenido, hasta tanto se firme el que lo sustituya.”

De su análisis, podemos extraer lo siguiente:

- En opinión de Jesús Lahera Forteza, Teresa P. Blanco Pertegaz y Jesús Sánchez Andrade, dicha cláusula determinaría que el contenido normativo del convenio colectivo pervive después del 8 de julio de 2013, hasta tanto no se firme el que lo sustituya.
- Analizada desde la perspectiva de M^a Emilia Casas Baamonde, podemos observar como la cláusula se expresa en idénticos términos a los del artículo 86.3 ET en su redacción de 1996, por lo que no podría determinarse la pervivencia del convenio colectivo, decayendo el 8 de julio de 2013.
- Por otro lado, en opinión de Antonio Sempere Navarro, Sebastian Moralo Gallego, Ignacio Moreno González-Aller y Juan Martínez Moya dicha cláusula no sería válida en ningún caso, al ser pactada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio, por lo que el día 8 de julio de 2013 dejará de aplicarse el citado convenio colectivo.

Caso 3:

“En el supuesto de ser denunciado, el convenio mantendrá su vigencia hasta la firma del siguiente y en caso de que no exista denuncia se prorrogará automáticamente por períodos anuales.”

Analizada a la luz de las diferentes posturas doctrinales observamos que:

- En opinión de Jesús Lahera Forteza, Teresa P. Blanco Pertegaz y Jesús Sánchez Andrade, dicha cláusula determinaría que el convenio colectivo pervivirá hasta la firma del siguiente, sin perjuicio de que dicha cláusula fuera pactada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio.

- Analizada desde la perspectiva de M^a Emilia Casas Baamonde y al no remitirse expresamente al artículo 86.3 ET, igualmente se determinaría que dicha cláusula de ultraactividad es válida, manteniendo la pervivencia del convenio colectivo.
- Por otro lado, en opinión de Antonio Sempere Navarro, Sebastian Moralo Gallego, Ignacio Moreno González-Aller y Juan Martínez Moya, dicha cláusula no sería válida al ser pactada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio, por lo que el día 8 de julio de 2013 dejará de aplicarse el citado convenio colectivo a la fábrica de PANRICO en Zaragoza.

Caso 4:

“El convenio se prorrogará automáticamente de año en año, salvo que sea denunciado por escrito por cualquiera de las partes con una antelación mínima de un mes a la fecha de finalización de su vigencia o de cada una de sus prórrogas. Durante el proceso de negociación seguirá aplicándose el convenio denunciado.”

Si analizamos el contenido de la cláusula expuesta, de redacción similar a la contenida en el convenio colectivo de la fábrica de Murcia, podemos observar que:

- En opinión de Jesús Lahera Forteza, Teresa P. Blanco Pertegaz y Jesús Sánchez Andrade, dicha cláusula determinaría que el convenio colectivo pervive después del 8 de julio de 2013.
- Analizada desde la perspectiva de M^a Emilia Casas Baamonde , y al no remitirse expresamente al artículo 86.3 ET, igualmente se determinaría que dicha cláusula de ultraactividad es válida, manteniendo la pervivencia del convenio colectivo.
- Por otro lado, en opinión de Antonio Sempere Navarro, Sebastian Moralo Gallego, Ignacio Moreno González-Aller y Juan Martínez Moya, dicha cláusula no sería válida al ser pactada con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012, de 6 de julio, por lo que el día 8 de julio de 2013 dejará de aplicarse el citado convenio colectivo al centro de trabajo de Logística de Paracuellos del Jarama.

En definitiva, del análisis específico de las cláusulas sobre ultraactividad contenidas en los diferentes Convenios Colectivos analizados, se puede extraer que, (i) debido a la reciente reforma operada por la Ley 3/2012, de 6 de julio y (ii) ante la ausencia de Jurisprudencia o doctrina judicial que se pronuncie sobre el nuevo régimen de la ultraactividad, la doctrina científica no mantiene un criterio uniforme que ofrezca una solución pacífica en aquellos supuestos en los que los convenios colectivos denunciados, con anterioridad a la entrada en vigor de la citada Ley, contienen en su clausulado pactos en materia de ultraactividad.

Dada la inseguridad jurídica que provoca el desconocimiento de la pervivencia de los convenios colectivos denunciados una vez llegado el 8 de julio de 2013, cabría la posibilidad de optar, de forma unilateral por parte del empresario, por seguir aplicando lo regulado en el convenio colectivo de que se trate, de forma temporal hasta la firma del nuevo convenio, y sin que ello suponga el otorgar una condición más beneficiosa a la plantilla de la Empresa, dado el carácter coyuntural de la medida, orientada a mantener la situación de seguridad jurídica en las relaciones laborales que unen al banco social y empresarial. Así lo ha establecido la Jurisprudencia del Supremo, en su *Sentencia del Tribunal Supremo, de 30 diciembre 1998 (RJ\1999\454)*:

“Las notas diferenciadoras entre la concesión graciosa y la condición más beneficiosa radica, como se indica en el recurso, en la habitualidad, regularidad, persistencia y disfrute en el tiempo, siempre que esa persistencia sea indicativa de la voluntad del empresario de reconocer el beneficio.”

Asimismo, en un supuesto cercano al que nos ocupa, el Tribunal Supremo ha reconocido la posibilidad de prorrogar determinadas prerrogativas por parte de la Empresa sin que éste mantenimiento en el tiempo conlleve la adquisición de un derecho por parte del trabajador, tal y como se recoge en la *Sentencia del Tribunal Supremo, de 15 noviembre 2007 (RJ\2008\302)*:

“La sentencia impugnada, tras considerar que el pacto de empresa vigente entre los años 2001 al 2003 era un acuerdo extraestatutario, al que no se le aplicaba el régimen de ultra actividad o prórroga automática y que, por ello, se extinguió al finalizar el año 2003, subsistiendo su contenido sólo "porque la empresa así lo ha querido, al abonarlo durante el año 2004, como medida graciosa, unilateralmente reconocida y concedida por su parte, sin vinculación a pacto alguno", sin que ninguna de estas consideraciones sean ahora objeto de impugnación en el presente recurso de casación unificadora”

Dicha concesión unilateral por parte del empresario, de optar por la pervivencia temporal del convenio colectivo, se articulará mediante la elaboración de una comunicación dirigida a los trabajadores en la que se hará constar la intencionalidad del empresario por el mantenimiento de la estabilidad de la plantilla y favorecer la seguridad jurídica, sin que ello suponga ningún reconocimiento de derecho adquirido o condición más beneficiosa, más allá de una mera liberalidad por parte de la Empresa.

De conformidad con lo anteriormente expuesto, podemos concluir que no existe una posición clara doctrinal que nos permita afirmar con rotundidad qué sucederá a partir del día 8 de julio de 2013 con aquellos convenios colectivos que, aun encontrándose denunciados, regulan su pervivencia indefinida en el tiempo hasta la firma de un nuevo convenio, ya que la Ley 3/2012, de 6 de julio no explicita si su finalidad última es la de incentivar la renegociación del convenio colectivo con anterioridad a la fecha de su pérdida de vigencia o, por el contrario, que no se demoren en exceso las condiciones de trabajo pactadas en convenio, lo que conllevaría la aplicación de una normativa convencional superior en grado, o en su defecto, el Estatuto de los Trabajadores, una vez transcurrido un año desde la denuncia del convenio colectivo, o el 8 de julio de 2013, si ha sido denunciado con anterioridad a la entrada en vigor de la citada norma.

No obstante, y tal y como se ha indicado, existe la posibilidad de prorrogar con carácter temporal la aplicación de los convenios colectivos denunciados, sin que ello suponga el nacimiento de una condición más beneficiosa para la plantilla afectada, mientras tanto se procede a negociar el nuevo convenio colectivo, evitando así la inseguridad jurídica existente tras el 8 de julio de 2013.

A pesar de la complejidad del debate planteado, la Audiencia Nacional en Sentencia de 23 de julio de 2013 ha acabado por simplificar la cuestión y establecer un criterio uniforme. Se trata de la Sentencia del conocido caso *Air Nostrum*. El Convenio Colectivo de aplicación a la plantilla de Air Nostrum establece que “una vez denunciado y finalizado el periodo de vigencia restante o el de cualquiera de sus prórrogas, permanecerían vigentes las cláusulas normativas hasta tanto no se produjera la entrada en vigor del convenio que hubiera de sustituir al presente. El convenio fue denunciado en septiembre de 2010.

Pues bien, la Empresa remitió una nota considerando que el 8 de julio perdía vigencia el Convenio y sería aplicable el ET. La Sala ha resuelto que “*en tanto no se*

produzca la entrada en vigor del convenio colectivo que sustituya al III convenio de AIR NOSTRUM, el contenido normativo de dicho Convenio permanece vigente”.---

Los fundamentos elaborados por la Sala y extractados para este documento son los siguientes. Esta primera línea argumental, basada en la literalidad de las normas legales, es la que permite a buena parte de la doctrina laboralista (entre otros, profs. Cruz Villalón, Casas Baamonde, Sala Franco, Aparicio Tovar, Baylos Grau, Alfonso Mellado, Fernández López, Goñi Sein, López Gandía, Molina Navarrete, Merino Segovia, Olarte Encabo), defender que las cláusulas de ultraactividad pactadas antes de la reforma son válidas en sus propios términos, sin ningún cuestionamiento ni afectación de la nueva ley, que no impone su nulidad sobrevenida. Ahora bien, la Sala no desconoce las alegaciones de la empresa (coincidentes con la posición que mantienen los profesores Sempere Navarro, Goerlich Peset, Durán López, entre otros), según la cual cabría entender que el pacto que nos ocupa, que acogía la ultraactividad ilimitada, no se estableció con voluntad de exceptuar el régimen legal actual, sino de incorporar al convenio, sin más, el vigente al tiempo de su suscripción, de modo que no sería el "pacto en contrario" que exige el nuevo art. 86.3 ET.

Alcanzado este punto, la Sala llama la atención sobre la necesidad de analizar, siempre, la concreta fórmula utilizada por los negociadores en su cláusula de ultraactividad, en orden a apreciar cuál fue, realmente, su voluntad. No obstante, con carácter general y sin perjuicio del examen casuístico, consideramos que, fuera para plasmar una específica y consciente regulación o para incorporar sin más el régimen legal -pero no limitándose a remitirse al art. 86.3 ET, que ha de integrarse con la ley en cada momento vigente-, en ambos casos las partes estarían manifestando su expresa voluntad respecto de la vigencia del convenio tras su denuncia, algo que viene siendo dispositivo desde que así lo estableció la Ley 11/1994. No se habrían limitado a dejar que operara la regla legal subsidiaria, sino que, estando en sus manos exceptuarla, habrían explicitado que optaban por hacerla suya y asumirla como propia. El que la técnica utilizada a estos efectos pudiera haber pasado por reproducir parcialmente la redacción entonces vigente del art. 86.3 ET no podría enervar esta conclusión, puesto que no estaríamos, ni podríamos estar, ante la mera transcripción de un precepto que siempre ha albergado en su texto una referencia expresa al pacto en cuyo defecto opera la regla legal.

Desciende la Sala entonces al caso concreto, para referir que ni siquiera puede decirse que se reprodujera la ley entonces vigente. Parece, pues, que, tanto si la

ultraactividad pactada se ajustaba a la regla subsidiaria o se separaba de aquélla, los negociadores estaban ejercitando la posibilidad de disponer sobre la materia, en el sentido que fuera, de modo que no cabe entender que el consentimiento haya quedado invalidado por un cambio en el régimen que, tanto antes como ahora, opera sólo por defecto. La posibilidad de limitar la ultraactividad a un año siempre ha estado disponible para las partes, y escogieron no establecerla, por lo que mal puede decirse que no era su voluntad desplazar el régimen de ultraactividad anual que el legislador ahora propone de modo subsidiario.

Tras la exposición de estas pautas interpretativas, entiende la Sala que las dudas que inicialmente se tuvieran sobre la validez de los pactos previos se disipan, puesto que no se sostiene que el legislador haya siquiera insinuado que perdieran valor. Pero es que, incluso admitiendo a efectos dialécticos una cierta ambigüedad legal al respecto, ésta debe interpretarse siempre a favor de la conservación del negocio, como manifestación particular del más amplio principio de conservación de los actos según el cual "todo acto jurídico de significado ambiguo debe, en la duda, entenderse en su máximo significado útil".

10. *La Reestructuración responsable a través de la externalización de servicios concretos.*

Otra alternativa responsable a los despidos, viene de la mano de medidas de externalización de servicios que no pertenezcan al núcleo de la actividad empresarial. Los ejemplos clásicos son la contratación con una empresa de los servicios de seguridad de un cine, en lugar de tener en plantilla vigilantes de seguridad, o bien la contratación de servicios de mantenimiento y cocina en un colegio.

Estas medidas no promueven la pérdida del empleo, sino la reubicación del personal que presta estos servicios no esenciales, en la nueva empresa que ha sido contratada a tal efecto. Será esta nueva empresa la que prosiga con las relaciones laborales de los trabajadores afectados.

Debido a la crisis económica, y a la cada vez mayor competencia, las empresas se ven obligadas a reducir gastos. La externalización de servicios permite reducir sus gastos fijos y profesionalizar ciertas tareas.

La externalización o *outsourcing* ha sido definida como aquella actividad organizada tendente a externalizar funciones empresariales⁶²⁶. Otros autores han definido esta figura jurídica como el conjunto de contratos mercantiles articuladores de relaciones de colaboración externa empresarial idóneos para materializar la externalización de actividades y funciones de la empresa.⁶²⁷

No existe una regulación normativa clara sobre esta cuestión. Esta falta de previsión sobre las actividades que son susceptibles de externalización y las que no lo son, ha permitido concluir tanto mercantil como laboralmente que es posible externalizar todas las actividades de la empresa, incluso aquellas que de no ser subcontratadas deberían ser desarrolladas por los trabajadores propios de la empresa.⁶²⁸

La única limitación que la doctrina ha establecido a la posibilidad de externalización de actividades por parte de una empresa son, exclusivamente, las dedicadas a desarrollar la esencia del negocio⁶²⁹, y se pueden concretar en las siguientes:

- La administración del patrimonio empresarial.
- El control de las funciones confiadas a terceros.
- La comunicación de la empresa con el exterior.
- La autofinanciación.

Es decir, las únicas actividades que se consideran no externalizables son las propias del Consejo de Administración o Dirección de la Empresa, pero el resto de actividades productivas sí es posible legalmente su externalización, manteniendo sobre ellas en todo caso el órgano de administración su función indelegable de supervisión y control.

⁶²⁶ DEL PESO NAVARRO, E. *Manual de Outsourcing*, 2ª ed., Ediciones Díaz de Santos, 2003, pp. 6 y ss.

⁶²⁷ PEDRAJAS MORENO, A., *La externalización de actividades laborales (outsourcing): Una visión interdisciplinar*, Lex Nova, Valladolid, 2002.

⁶²⁸ Concretamente, la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo de 25 junio 2009 (RJ 2009\3263):

"ninguna prohibición general que impida al empresario recurrir a la contratación externa para integrar su actividad productiva (...) lo que supone que, con carácter general, la denominada descentralización productiva es lícita, con independencia de las cautelas legales e interpretativas necesarias para evitar que por esta vía puedan vulnerarse derechos de los trabajadores".

⁶²⁹ CASANI, LUQUE, RODRÍGUEZ y SORIA. *El "outsourcing" y sus consecuencias sobre los recursos humanos de la empresa*. Revista Doctrinal Aranzadi Social núm. 14. 1998, p.52.

Estas conclusiones alcanzadas por la doctrina se basan en el principio de libertad de empresa consagrado en el artículo 38 de la Constitución Española⁶³⁰.

Se ha considerado lícita, por ejemplo, la externalización del servicio de auditoria de calidad o autocontrol y análisis y ensayos de administración por una empresa que tiene como actividad la fabricación de papel⁶³¹.

También se declara lícita la externalización del servicio de sustitución del envase del producto “*Calipo shots*” por parte de FRIGO, ante la reclamación de los fijos discontinuos de la empresa a ser llamados con preferencia a otro personal sea de la propia empresa o subcontratado⁶³². También puede considerarse la externalización del servicio de logística inversa (retirado de contenedores vacíos) al final del proceso productivo.⁶³³

Uno de los sectores que más empleo crea (y destruye) en España es el del turismo. Anualmente, millones de empleados son contratados o despedidos en el marco de un actividad turística. El turismo, por su naturaleza cíclica –e incluso caprichosa– genera situaciones difícilmente predecibles, que promueven una cierta inseguridad laboral a quienes trabajan vinculados a esta actividad.

Podría pensarse que la externalización es también una herramienta óptima para aplicar a este sector. Muy particularmente sobre la plantilla de limpiadoras (o camareras de pisos) que hay en cada hotel español. No obstante, lo cierto es que determinados

⁶³⁰ MONEREO PÉREZ, José Luis. *La subcontratación en el proceso de reforma laboral. Especial referencia a los instrumentos de control colectivo*. Revista Doctrinal Aranzadi Social núm. 19 parte Estudio. 2006.

⁶³¹ Es el supuesto resuelto por la *Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Aragón, de 23 de octubre de 2003 (AS 2004\1732)*, con la siguiente argumentación:

“En el caso enjuiciado, no puede considerarse esencial el dato de la existencia de un laboratorio y maquinaria propia de la contratante, en la que se efectúan los análisis puesto que se complementa con material fungible aportado por la contratista, material éste de sustancial importancia para lograr el resultado preciso de los análisis, ni tampoco el lugar de prestación del trabajo, pues resulta normal su ejecución en la sede de la primera, dado que se trata de procesos de control de calidad de lo producido diariamente. Ni tampoco la superior dirección del servicio por un DIRECCION000 de Laboratorio de la contratante, pues de este modo la empresa principal señala sus necesidades ordinarias a la contratista, sin inmiscuirse o gestionar directamente el servicio y el trabajo diario del personal, labor que desarrolla un responsable específico de la empresa contratista. En suma, la conjunción, en el caso, de medios materiales de ambas empresas, no se aprecia de trascendencia bastante como para anular la validez jurídica de la contrata.”

⁶³² Véase la *Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, de 25 de abril de 2001 (JUR 2001\181981)*.

⁶³³ Véase la *Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, de 10 de junio de 2008 (LA LEY 102456/2008)*, que considera plenamente válida

celos sindicales, que pecan de un excesivo paternalismo, auspiciado por determinados pronunciamientos judiciales, ha propiciado el blindaje de este tipo de empleados.

Se da así la paradoja de que cuando un Hotel necesita reducir costes, y pretende mantener el empleo de sus limpiadoras mediante la externalización del servicio de limpieza con un tercero, se encuentra con que la justicia no lo permite, debido a las especiales características de este trabajo.

En efecto, la doctrina judicial ya ha tenido ocasión de pronunciarse en el caso concreto referido a la subcontratación con una empresa de limpieza de las tareas desarrolladas por las camareras de pisos de un hotel, declarando la existencia de cesión ilegal de trabajadores con una sorprendente argumentación.

El razonamiento, sin duda singular, aplicado al supuesto de la subcontratación con empresas limpieza de los trabajados desarrollados por las camareras de pisos, parte de las diferencias existentes entre el contenido funcional de la categoría de limpiadora –en general- y la categoría de camarera de pisos –que se refiere únicamente a las limpiadoras de hotel-.

En este sentido, entienden nuestros tribunales que se produce una cesión ilegal de trabajadores cuando las trabajadoras empleadas como limpiadoras de una empresa de limpieza pasan a desarrollar las funciones de camareras de pisos en un hotel, con ocasión de la contrata celebrada entre éste y su empresario. Esto es así porque, según la doctrina judicial, se establece una extraña presunción, entendiendo que las limpiadoras pasan a integrarse bajo el control y dirección del empresario principal al dejar de realizar las funciones propias de su categoría y pasar a desempeñar funciones propias la categoría de camarera de pisos regulada por los Convenios Colectivos de Hostelería.⁶³⁴

Stricto sensu, las funciones propias de las categorías de limpiador/a y de camarero/ de pisos son ciertamente diferentes. esta última categoría está regulada en el artículo 18 del IV Acuerdo de ámbito estatal para el Sector de Hostelería, y se refiere a la realización de manera cualificada de la limpieza y arreglo de las habitaciones y pasillos, así como del orden de los objetos de los clientes, de las habitaciones baños, y pasillos entre las habitaciones de clientes; al control del material, productos de los clientes, comunicación a sus responsables de las anomalías en las instalaciones y los objetos perdidos; a la atención directa al cliente en funciones propias de su área y a las

⁶³⁴ Sirva de ejemplo la *Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, con sede en Granada, de 12 de marzo de 2002 (AS 2002\1665)*.

tareas propias de lencería y lavandería. *Por su parte, limpiador/a es, según establece el artículo 5 del Convenio Colectivo de Limpieza de Edificios y Locales para la Provincia de Málaga 2012-2013:*

”el operario, hombre o mujer, que ejecuta las tareas de fregado, desempolvado, barrido, pulido, manualmente con útiles tradicionales o con elementos electromecánicos o de fácil manejo, considerados como de uso doméstico, aunque estos sean de mayor potencia, de suelos, techos, paredes, mobiliario, etc., de locales, recintos y lugares, así como cristalerías, puertas, ventanas desde el interior de los mismos, o en escaparates, sin que se requieran para la realización de tales tareas más que la atención debida y la voluntad de llevar a cabo aquello que se le ordene, con la aportación de un esfuerzo físico esencialmente.”

En nuestra opinión, este criterio judicial, aunque mayoritario por el número de pronunciamientos, infringe frontalmente el artículo 43 ET, en la medida que impide utilizar a las empresas dedicadas a la hostería la figura de la contrata para exteriorizar una parte tan esencial de su actividad como es la limpieza de las habitaciones.

No parece tener sentido privar a un sector tan relevante como el turístico de la herramienta de la externalización. Año tras año podría evitarse la destrucción de empleo gracias a este tipo de herramienta jurídica que permite al empresario ahorrar costes. En efecto, el coste económico que implica la contrata celebrada con un tercero suele ser más bajo que los costos laborales soportados por quien asume directamente la ejecución de todo el ciclo productivo, en la medida que el empresario subcontratista (salvo en algunas modalidades de cesión ilegal de trabajadores) se hace cargo de todas las obligaciones contraídas con los trabajadores y con la Seguridad Social que conllevan la ejecución del objeto de la contrata.

En segundo lugar, la empresa principal, dejaría de asumir las consecuencias derivadas del absentismo laboral, pasando a ser soportado por la empresa de limpieza. En efecto, el contratista se obliga a realizar el servicio convenido con sus propios trabajadores, y deberá responder de su correcta ejecución empleando sus propios recursos, sin que sea esgrimible frente al empresario principal el absentismo de sus profesionales.

En tercer lugar, la disminución de la contratación eventual y, en su caso, la amortización de aquellos puestos de trabajo que vayan quedando vacantes, daría lugar a una disminución de la plantilla y, por ende, a una reducción de los miembros del Comité de Empresa. Consiguientemente, se produciría una reducción del coste que la Empresa soporta por la concesión del crédito horario para la realización de las funciones representativas a los componentes de este Órgano de Representación Unitaria.

En cualquier caso, y con independencia de otras ventajas, la subcontratación con un tercero resulta, desde el punto de vista de la gestión empresarial y de la optimización de los recursos, una opción sin duda atractiva siempre que realmente se produzca una disminución sensible del coste económico.

11. *La RSE como “causa” de reestructuración y adaptación de las relaciones laborales: algunas propuestas de mejora.*

El Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 5, establece un listado con los deberes laborales básicos de los trabajadores. Las obligaciones que derivan de este precepto tienen su origen en la propia naturaleza de la relación laboral y, más concretamente, en las notas características de la relación individual de trabajo recogidas en el artículo 1 de la norma. Es el sometimiento a un ámbito empresarial, y la ajenidad, las que marcan estas obligaciones.

La primera de ellas se define como el cumplimiento de las obligaciones concretas del puesto de trabajo, de conformidad con las reglas de la buena fe y la diligencia. La segunda la observancia de las medidas de seguridad e higiene que se adopten. La tercera el cumplimiento de las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas. En cuarto lugar no concurrir con la actividad de la empresa, en los términos fijados en el propio Estatuto. En quinto lugar contribuir a la mejora de la productividad. En sexto, y último lugar, cualesquiera otras obligaciones que se deriven de su contrato de trabajo.

Por lo tanto, la primera conclusión que se alcanza es que el empleado tiene la obligación de trabajar y, además, de que su trabajo sea productivo para la Empresa. Adicionalmente, el artículo 20 del Estatuto revela que el trabajador está obligado a realizar el trabajo de forma diligente y según las órdenes o instrucciones adoptadas por el empresario. También establece el precepto que el empresa puede adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales.

La productividad se mide en el Estatuto de los Trabajadores en términos de rendimiento o capacitación. Así, podemos encontrar que es causa de extinción indemnizada del contrato la ineptitud del trabajador sobrevenida, o la falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de

trabajo. Por otra parte, es causa de despido disciplinario la disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.

Se comprueba cómo el Empresario no tiene obligación de mantener un contrato de trabajo que no sea productivo, entendiendo este como aquel que no cumple con los ratios de rendimiento establecidos, aquel que no se adapta a las modificaciones implantadas en los sistemas de trabajo, o aquel que carece de una aptitud necesaria para el desempeño de sus funciones.

A ello debemos añadir que el Estatuto de los Trabajadores permite, en su artículo 49, el establecimiento de causas extintivas adicionales a las descritas, que se denominan condiciones resolutorias, y que pueden recogerse en el contrato de trabajo siempre que las mismas no constituyan abuso de derecho manifiesto por parte del empresario.⁶³⁵

No existen precedentes doctrinales ni judiciales que permitan identificar la RSE como una causa que justifique reestructurar empresas. De hecho, tal y como se ha expuesto anteriormente, las causas legales que permiten reestructurar son de tipo económico, productivo, organizativo o técnico. Y tras la incorporación de la definición legal de dichas causas en el Estatuto de los Trabajadores, no cabe dudar en cuanto al cariz de las mismas, o su significado, tratándose de un listado de los denominados *numerus clausus*, que no permite la incorporación de nuevas causas.

Ahora bien, siendo cierto lo anterior, también lo es que la RSE tiene un marcado carácter de competitividad. De hecho, el documento de *Estrategia Española de RSE* citado en los apartados anteriores⁶³⁶ identifica claramente la RSE como un *vehículo de competitividad*. Es más, buena parte de su contenido se centra en justificar la RSE como un elemento que permite ganar en competitividad y productividad a las empresas. Existe una relación medida y acreditable entre la RSE, el incremento de prestigio social y el auge de las ventas de una Empresa. Así lo concluye el documento analizando los índices de las Sociedades responsables cotizadas en bolsa⁶³⁷. Una Empresa responsable, por ejemplo, invierte más en i+D, lo que la hace más competitiva. Existen parámetros objetivos de acuerdo con el Global Competitiveness Index que refuerzan esta idea.

⁶³⁵ Puede verse una advertencia sobre la lectura restrictiva que debe darse a la posibilidad de extinción por condiciones resolutorias en MOLINA NAVARRETE, C. *Revista Doctrinal Aranzadi Social* num. 9/2014. nº 10, 2014, parte Doctrina. Editorial Aranzadi, Pamplona.

⁶³⁶ Nos hemos ocupado de ello: apartado 3 del cap. IV.

⁶³⁷ *Las empresas más responsables tienden a ser más competitivas y gozar de una mayor reputación*

El documento acredita cómo las Empresas que invierten en RSE presentan un mejor resultado en elementos de competitividad como calidad del servicio, orientación al cliente, profesionalidad en la gestión, tecnología, e inversión económica para mejora y desarrollo.

En este sentido, la redacción del artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores tras las últimas reformas laborales, permite a los empresarios adoptar las decisiones de modificación sustancial de condiciones de trabajo cuando con ella la Empresa gana en competitividad. Los pronunciamientos más recientes en la materia, identifican claramente el éxito de medidas empresariales cuando éstas se dirigen a ganar en competitividad.

En concreto, la Audiencia Nacional ha permitido una reducción salarial del 5% en Sentencia de 19 de marzo de 2013, y 15 de febrero de 2013, porque con ello la Empresa ganaba en competitividad, medida ésta en comparación al salario medio que abonaban sus competidores. El 22 de noviembre de 2012 dictó Sentencia permitiendo a una Empresa modificar el régimen de retribución variable al haber acreditado la Compañía una merma en su competitividad, pues habían sufrido un descenso en las ventas. El 28 de mayo de 2012 permitió a IBM modificar el sistema de trabajo en sus call centers porque acreditó que otros competidores prestaban este servicio de una forma más eficiente.

La competitividad y la producción empresarial son parámetros jurídicos habitualmente utilizados como palanca de reestructuración laboral. Y como hemos visto la RSE es un concepto, quizá aún embrionario, que permite a las Empresas mejorar e incrementar su competitividad.

Considerando todos estos elementos, no existiría *–a priori–* ningún impedimento para realizar una reestructuración laboral basada en la RSE, siempre que con ello la Empresa ganara en competitividad y productividad. Imaginemos el caso de una Empresa tecnológica española, con clientela repartida en distintos países y en varios continentes. Si, como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, se ha comprometido a implantar un sistema bilingüe en la Empresa, puesto que al mismo tiempo permite prestar un mejor servicio a la Empresa y formar al empleado, debería poder aplicar una medida de Modificación Sustancial de Condiciones de Trabajo para que parte de la retribución fija de la plantilla se convierta en un variable a percibir en función de la asistencia de los trabajadores a los cursos de inglés.

En el año 2012 Goldman Sachs y UBS, dos de las principales entidades financieras de EEUU y Suiza respectivamente, vincularon parte de la retribución de sus directivos a parámetros de competitividad que fácilmente pueden identificarse con RSE. En concreto satisfacción del cliente, reputación y cobertura mediática. Siguiendo este ejemplo, el BBVA consiguió alcanzar en 2014 un acuerdo con su plantilla para que el 10% de la retribución variable de todos los empleados dependa de criterios vinculados a las buenas prácticas⁶³⁸.

Esta modificación de la estructura y sistema salarial, permite a BBVA alejar la retribución de su plantilla de conceptos más tradicionales como “venta de productos”, y acercarla a otros parámetros socialmente responsables como satisfacción de clientes y proveedores.

Parece aventurado quizá reorientar la RSE como causa de reestructuración, pero teniendo en cuenta que con medidas como la anteriormente descrita una Empresa podría ganar en competitividad, entendemos que se da el elemento causal necesario que soportaría la medida.

Una empresa responsable, y comprometida con sus clientes, debe ser capaz de exigir a la plantilla el cumplimiento de unos objetivos mínimos, una eficiencia o rentabilidad determinada. Existen multitud de precedentes judiciales que examinan la posibilidad de resolver un contrato laboral por incumplimiento de condiciones resolutorias válidamente pactadas en contrato. La mayor parte de ellas⁶³⁹ concede validez a las cláusulas de objetivos mínimos, o rendimiento mínimo que se pacta con el personal, fundamentalmente comercial.

Aplicando parámetros de responsabilidad, una Empresa podría ordenar a su plantilla de vendedores que focalizaran su actividad sobre un determinado conjunto de productos que fueran, por ejemplo, respetuosos con el medio ambiente. La Empresa incluso podría establecer una obligación consistente en que sus comerciales habrán de vender al mes un determinado número de productos que cumplan con parámetros medioambientales. Y llegando al extremo, el no cumplimiento de estas ventas mínimas, puede reflejarse como una condición resolutoria del contrato.

Este tipo de resoluciones distingue entre rendimiento mínimo y rendimiento mínimo pactado. En el primer caso habrá que estar a la normativa y doctrina sobre el

⁶³⁸ <http://bancaresponsable.com/irc/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2013/otras-lineas-estrategicas/equipo/compensacion-y-remuneracion/>

⁶³⁹ Por todas, la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 12 de septiembre de 2011 (JUR 2011/375932)

despido, debiendo demostrarse un incumplimiento contractual grave y culpable del trabajador, siendo necesario acreditar la voluntariedad y la disminución continuada según términos de comparación válidos tales como el rendimiento de otros compañeros o el del propio trabajador despedido, en períodos anteriores. En el segundo caso, se trata de una estipulación contractual libremente pactada que establece un criterio objetivado, de manera que si no se alcanza puede producirse la consecuencia resolutoria del contrato, sin que se precise voluntariedad ni culpabilidad del trabajador ni gravedad del suceso. Simplemente se está ante un pacto que se suscribió libremente y que obliga a las partes de acuerdo con el artículo 1255 del Código Civil.

Solamente en el caso de que exista abuso de derecho, implique renuncia a derechos indisponibles del trabajador, sea de imposible cumplimiento o el incumplimiento sea imputable a la empresa, será posible objetar la cláusula.

La cláusula sobre rendimiento mínimo ligada a una causa de resolución del contrato sólo será nula por abusiva al quedar de manifiesto que sobrepase los límites normales del ejercicio del derecho (en relación con el art. 7.2 del Código Civil). En el ejemplo propuesto, si el número mínimo de ventas concuerda con la actividad normal, proporcionada y habitual, no podrá considerarse como abusiva.

Regular el rendimiento mínimo de la plantilla también es posible a través de un Convenio Colectivo. La Doctrina⁶⁴⁰ defiende que teniendo en cuenta la regulación legal existente, y la cantidad de referencias que se encuentran en el Estatuto a la implantación de sistemas de productividad y control de la misma, no existe ningún impedimento para que estos sistemas se establezcan de forma globalizada en el Convenio Colectivo de aplicación.

Existen precedentes de una regulación convencional como esta. En concreto, el Convenio Colectivo de la Empresa CROSSELING⁶⁴¹ establece que la organización del trabajo es facultad de la dirección de la empresa, y tiene como fin la consecución del *máximo rendimiento y eficiencia en todos los aspectos hasta el límite racional que permitan los elementos de que dispone la empresa y la necesaria colaboración del personal para dicho objeto.*

El Convenio Colectivo establece para el personal comercial un requisito de rentabilidad mínima exigida, que se mide del siguiente modo:

⁶⁴⁰ SERRANO ARGÜESO, M., Revista Doctrinal Aranzadi Social 7/2000, apartado 26, parte presentación, Aranzadi.

⁶⁴¹ Publicado en BOE de 3 de octubre de 2002.

El resultado del valor actual neto (van) de las ventas resultantes de las operaciones realizadas durante los últimos doce meses por el trabajador en concreto menos los siguientes costes referidos al mismo período: retribución total, seguridad social a cargo de la empresa y otros que puedan imputarse en su momento de los cuales se informará a la comisión de seguimiento, deberá ser igual o superior a 6.000 euros. Este resultado (6.000 euros) se revisará anualmente, pudiéndose ajustar a la baja cuando los parámetros de cálculo actuales que definen la fórmula se vean alterados sustancialmente y al alza no más que en el mismo porcentaje que el IPC real.

En el caso de no obtener el resultado exigido, la Empresa queda facultada – según el Convenio-para proceder a la extinción del contrato por causas objetivas, en aplicación del artículo 52 del ET y siguiendo los requisitos establecidos en el artículo 53 del mismo. Todo ello sin obstar a la aplicación de la causa e) del artículo 54.1, cuando la no consecución del resultado exigido pueda imputarse a la voluntad del trabajador. Precisamente el contenido del citado Convenio, fue objeto de impugnación dando lugar al nacimiento de un proceso judicial⁶⁴² en el que se debatió la legalidad y oportunidad de la implantación de este sistema de control de ventas, con una consecuencia tan trascendente para la plantilla como era el despido.

El debate se resolvió a favor del trabajador que, habiendo sido despedido sin indemnización, solicitaba el abono de los 20 días de indemnización previstos en el Convenio para resoluciones contractuales basadas en la disminución del rendimiento. Dado que en caso de incumplimiento de los rendimientos exigidos, el Convenio establecía la extinción pura y simple del contrato, sino que en el caso de no obtenerse los resultados exigidos, la empresa quedaba facultada para extinguir el contrato por causas objetivas, entiende el Tribunal que tal pacto deberá ser cumplido. Y ello por cuanto resulta más favorable para el trabajador. En efecto, el pacto colectivo trata el incumplimiento contractual no como una extinción simple y llana del contrato de trabajo, artº. 49. 1. a y b) ET , sino como una causa objetiva, a la que se anuda una indemnización que podría no corresponder al trabajador, de aplicarse en sus estrictos términos el Estatuto de los Trabajadores.

Pero el debate jurídico no queda aquí. Resulta chocante la idea de crear una causa objetiva nueva, no prevista en el Estatuto de los Trabajadores, sobre la base de la negociación colectiva, por mucho que haya sido acordada con el banco social.

⁶⁴² El asunto se trata en la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, sede de Sevilla, de 22 de febrero de 2008 (AS 2009 1068). Otro caso similar se analiza en la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, de 13 de marzo de 2002 (AS 2002 1572), en la que se habían establecidos parámetros de rendimiento mínimo en el Convenio Colectivo.

La misma Sala⁶⁴³ -Andalucía- que analizó el caso que ahora comentamos, volvió a reunirse pocos meses tarde con una configuración distinta de Magistrados, y resolvió decretando la imposibilidad de aceptar que se aplicara el artículo 52 en los términos fijados en el Convenio porque una norma colectiva no puede crear “ex nihilo” un nuevo despido objetivo pues ello vulneraría las previsiones estatutarias. Curiosamente, el mismo pacto en Convenio ha sido también analizado por otra Sala –Cataluña- en dos Sentencias⁶⁴⁴, y también ha incurrido en pronunciamientos contradictorios. Uno a favor de la posibilidad de resolver el contrato sobre la base del sistema establecido en Convenio, y otro justo en contra.

En definitiva, el establecimiento de un rendimiento puede hacerse partiendo de escenarios de responsabilidad, de forma que la RSE pase a formar parte integrante del contrato de trabajo, creando obligaciones específicas. El incumplimiento de estas obligaciones puede, quizá debe, dar lugar a sanciones contractuales sea por la vía de la modificación sustancial de condiciones de trabajo, el despido disciplinario, o incluso el despido objetivo.

La RSE puede, además, ayudar a mejorar los sistemas de promoción y ascenso en el trabajo. La regulación actual es pobre y parca en su contenido, dejando amplia disponibilidad a quienes negocian, o crean un sistema de ascensos para la empresa. En concreto, el artículo 24 del Estatuto de los Trabajadores establece que:

1. Los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que se establezca en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

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

2. Los ascensos y la promoción profesional en la empresa se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo garantizar la ausencia de discriminación directa o indirecta entre mujeres y hombres, pudiendo establecerse medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación.

A pesar de lo explícito del texto, que reseña hasta cuatro parámetros en los que debe basarse el ascenso, a saber: formación, méritos, antigüedad y capacidad organizativa de la propia empresa. Pudiera parecer inicialmente que el art. 24 del ET contiene una norma de derecho necesario, que obliga a los convenios colectivos a

⁶⁴³ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, sede de Sevilla, de 12 de mayo de 2008 (AS 2009 909)

⁶⁴⁴ De 18 de marzo de 2005 (AS 2005 881) y de 29 de junio de 2006 (JUR 2006 233677)

incluir los criterios establecidos en la misma a la hora de regular el ascenso de categoría profesional. No obstante lo anterior, lo cierto es que la Justicia Social ha venido entendiendo justo lo contrario de lo que se recoge en la norma.

En concreto, aunque sea cierto que en el párrafo segundo de ese mismo precepto se dice que, en todo caso, los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario, esta afirmación no puede interpretarse como una obligación de los convenios colectivos de exponer de manera expresa el modo y manera en que se tienen en cuenta cada uno de tales parámetros, sino tan sólo como un criterio de orientación para la negociación colectiva, y que deberá tenerse en cuenta cuando pudiere darse el caso de que el sistema de ascenso no estuviere regulado en convenio o acuerdo colectivo de empresa.

El criterio establecido en el art. 24.2º del ET ya se encuentra implícito en toda negociación colectiva, en la que las partes que han pactado el convenio colectivo tienen en consideración todos aquellos parámetros legales, y cualesquiera otros que en su caso estimen convenientes, para regular con base en los mismos el sistema de ascensos en el ámbito de aplicación del convenio. Esto es así, porque esos parámetros y no otros, están necesariamente vinculados de manera indisoluble e inescindible a cualquier sistema pactado de promoción profesional, no siendo necesario que las partes aludan de manera expresa en el convenio colectivo al modo y manera concreto y específico en que se han valorado, negociado y aplicado cada uno de ellos para alcanzar el pacto⁶⁴⁵.

Este tipo de pronunciamientos ha propiciado que en la mayor parte de los convenios colectivos se tome en consideración la antigüedad, como único elemento de promoción. De hecho, esta postura está tan extendida que hoy día que prácticamente podría decirse que un trabajador promociona automáticamente por el transcurso del tiempo, sin tener en cuenta otras circunstancias. Que la promoción económica y profesional de un empleado suceda por el mero transcurso del tiempo es una idea cuando menos llamativa. Pero es que este tipo de configuraciones resultan especialmente flagrantes en el ámbito laboral, en el que como hemos visto, el propio Estatuto obliga a considerar la formación, los méritos y la capacidad organizativa del empresario.

Desde luego no compartimos la posición mantenida por los Tribunales, que interpretan la norma de una forma totalmente programática. Si el Estatuto ha indicado

⁶⁴⁵ Ver Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, (Sala de lo Social, Sección 1ª) núm. 1634-2012 de 1 marzo. AS 2012\1342.

que “*en todo caso*” se tendrán en cuenta el resto de parámetros, parece claro que sea cual sea el sistema de promoción profesional, debe basarse en la formación, el mérito y la capacidad organizativa del empresario. Algunos pronunciamientos judiciales, de forma un tanto tímida, han realizado una interpretación del precepto en este sentido.⁶⁴⁶ Y también se ha pronunciado a favor de esta interpretación cierto sector de la doctrina científica⁶⁴⁷. En todo caso, aplicando parámetros de RSE, creemos que empresa y trabajadores podrían avanzar en la creación de un sistema de promoción que realmente considere como válidos los indicadores de formación, mérito y capacidad de organización. El motivo parece obvio: la RSE equivale a productividad, a mejora de la actividad empresarial. Desde luego, no parece lógico que la plantilla de una empresa incremente su coste año a año, sin considerar el esfuerzo que cada empleado dedica a la investigación, al aprendizaje, a la realización de cursos útiles para su trabajo o no, al estudio, o a cualquier tipo de labor de reciclaje o capacitación. Este tipo de méritos deben valorarse, por el bien de la empresa, pero también y sobre todo por el bien de la sociedad en la que se desenvuelve. Las empresas actúan como un espejo en el que se miran sus clientes, consumidores y competidores. Cuanto mayor sea la autoexigencia y

⁶⁴⁶ *El Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Málaga no contiene normas específicas que regulen los ascensos (...) la mayor antigüedad no tiene por qué ser un criterio decisivo a la hora de determinar la adjudicación de la plaza*“. Tribunal Superior de Justicia de Andalucía de Málaga, Sala de lo Social, Sentencia de 25 Feb. 2010, rec. 1817/2009. LA LEY 330359/2010.

“*El artículo 24.1 del ET dispone que los ascensos se producirán no sólo teniendo en cuenta la antigüedad del trabajador, sino su formación, méritos y las facultades organizativas del Empresario*” Tribunal Superior de Justicia de Andalucía de Sevilla, Sala de lo Social, Sentencia de 11 Feb. 2003, rec. 2813/2002. LA LEY 29390/2003.

“*Las reglas contenidas en los apartados 1 y 2 del art. 24 ET rigen en todo caso como normas claramente de derecho necesario, y por lo tanto exigentes de que el ascenso, cualquiera que sea el método utilizado, se realice con sujeción a tales criterios igualmente controlables por vía judicial.*” Tribunal Supremo (Sala de lo Social, Sección1ª) Sentencia de 1 octubre 2008. RJ 2008\5879

“*De tan escueta regulación se deducen dos cosas: a) que la promoción equivale al ascenso y no al traslado; y b) que las facultades organizativas del empresario han de tenerse en cuenta, en todo caso, aunque sean conjugados con otros factores, obviamente.*” Audiencia Nacional (Sala de lo Social, Sección1ª) Sentencia núm. 80-2010 de 26 julio. JUR 2010\288515

“*De acuerdo con lo dispuesto en el art. 24 del ET. en relación con el art. 4.2 .b) del mismo texto legal, se establece que los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que establezca el convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, y que en todo caso, se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario.* Tribunal Supremo (Sala de lo Social, Sección1ª). Sentencia de 19 julio 2011. RJ 2011\6676.

⁶⁴⁷ MALDONADO MONTOYA, J.P. *Significado laboral del ideario de una institución educativa*, Cívicas, 2009. Y VICEDO CAÑADA, L. *El régimen jurídico del trabajo a tiempo parcial (II)*. Editorial LA LEY, Madrid, 2008.

la excelencia de quienes forman parte de una empresa, mayor será su éxito en el mercado y, lógicamente, mejor valoración obtendrán de quienes participan en su actividad.

El artículo 38 de la Constitución Española reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. En virtud de este poder o conjunto de facultades organizativas, la dirección de la empresa puede proponer a los trabajadores condiciones de trabajo distintas a las establecidas en Convenio Colectivo, siempre que no sean contrarias al ordenamiento jurídico o menos favorables que las de éste. La aceptación de tales condiciones por parte de los trabajadores es un acto de autonomía individual de cuya validez no se puede dudar a la vista del artículo 3.1.c) del Estatuto de los Trabajadores que reconoce, entre las fuentes de las obligaciones que forma el contenido de la relación individual de trabajo, a la voluntad de las partes del contrato de trabajo. Las iniciativas de mejora empresarial tienen amparo constitucional, y su puesta en práctica debe tener el consentimiento y respaldo de los trabajadores que se vean afectados.⁶⁴⁸

La mejora empresarial está íntimamente vinculada con los conceptos de eficiencia y productividad, que a su vez encuentran acomodo dentro de determinadas figuras jurídicas laborales tales como la modificación sustancial de condiciones de trabajo, la suspensión contractual, e incluso la extinción contractual. En lo que a nosotros interesa, el artículo 52 del Estatuto de los Trabajadores recoge las siguientes causas de extinción, objetivas:

- a) Por ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un período de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento.
- b) Por falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables. Previamente el empresario deberá ofrecer al trabajador un curso dirigido a facilitar la adaptación a las modificaciones operadas. El tiempo destinado a la formación se considerará en todo caso tiempo de trabajo efectivo y el empresario abonará al trabajador el salario medio que viniera percibiendo. La extinción no podrá ser acordada por el empresario hasta que hayan

⁶⁴⁸ Sentencia del Tribunal Supremo de 21 de junio de 1994 (RJ 1994 6315)

transcurrido, como mínimo, dos meses desde que se introdujo la modificación o desde que finalizó la formación dirigida a la adaptación.

La conjunción de todo lo expuesto, ayuda a comprender que cuando un empresario quiere lanzar un nuevo proyecto, que afecte a las relaciones laborales, pueden suceder dos cosas muy diferentes: que los trabajadores acepten y asuman las nuevas funciones y tareas, en cuyo caso estaríamos aplicando la regla del artículo tercero del Estatuto de los Trabajadores, o que los trabajadores no las acepten y se nieguen a prestar servicios dentro del nuevo proyecto empresarial.

El mejor ejemplo es el de un hotel, con la mayor parte de su clientela de origen extranjero, que quiera adaptar sus instalaciones exclusivamente para esta clientela. Realiza una inversión de mejora del inmueble, nuevos contratos con touroperadores... pero se encuentra con que su plantilla se niega a aprender los idiomas necesarios para entenderse con la clientela del hotel. Desde una óptica responsable, el Hotel ha hecho lo correcto. Está luchando por prestar un mejor servicio, volcado sobre las necesidades reales de sus clientes. Probablemente es una medida que mejorará su eficiencia, conseguirá mejores y mayores ingresos y le permitirá mantener un grado de competitividad superior al del resto de hoteles de la zona.

La libertad de empresa, auspiciada en este caso con principios de responsabilidad social corporativa, no debe encontrar freno en la negativa de los trabajadores a asumir determinados cambios en el servicio que conlleven la mejora de la eficiencia empresarial. Un caso similar se analizó por la justicia social tras la intención del Hotel Crowne Plaza (Madrid) de instalar un servicio de trabajadores con conocimientos en inglés para sus clientes⁶⁴⁹.

Esta Sala, ante el cariz del debate que plantearon las partes optó por reconocer el derecho la empresa a implantar su proyecto de mejora de eficiencia, que consistía en la exigencia de un determinado nivel de idiomas a la plantilla. En concreto, los argumentos de la Sala fueron:

“El inmovilismo como norma básica de la relación laboral provoca la primacía de los más ineptos por encima de los más aptos siempre que aquéllos tengan más antigüedad que estos (...) razón por la cual aduce la necesidad de adaptación a la realidad social en progreso para evitar la pérdida de competitividad empresarial al ser la clientela en 80% de habla inglesa (...) El poder de dirección de la empresa cuya clientela es 80%

⁶⁴⁹ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de 5 de marzo de 1998 (AS 1998 1112)

angloparlante incluye la facultad de exigir paulatinamente el conocimiento de tal idioma”

Otra posible vía de integración de la RSE en el contrato de trabajo, sería la implantación de un sistema mediante el cual el empresario pudiera variabilizar el importe de las indemnizaciones laborales en función de la concreta situación personal y profesional del trabajador. A raíz del debate suscitado tras el caso RENFE-ENATCAR,⁶⁵⁰ sobre el traspaso de unos trabajadores entre ambas empresas y el posterior despido de alguno de ellos, se dieron a conocer algunas posturas doctrinales⁶⁵¹ que defendieron en su momento la posibilidad de realizar una interpretación flexible sobre la indemnización por despido cuya cuantificación, actualmente, constituye un mínimo legal indisponible, de obligado acatamiento como norma de derecho necesario.⁶⁵² El Estatuto de los Trabajadores recoge fórmulas tasadas⁶⁵³ de cálculo de la indemnización por despido: 33 días por año trabajado en caso del despido disciplinario, 20 días por año trabajo en caso de despido objetivo. En el primer caso existe un máximo de 24 mensualidades, que no puede superar el importe de la indemnización. En el segundo caso el máximo se relaja hasta las 12 mensualidades.⁶⁵⁴

⁶⁵⁰ Sentencia del Tribunal Supremo de 26 de febrero de 1997, Sala de lo Social, recurso 801/1996.

⁶⁵¹ FUSTE MIQUELA, J. *La indemnización en el despido por causas empresariales y su posible disponibilidad*, Relaciones Laborales, nº 22, Sección Comentarios de Jurisprudencia, Quincena del 16 al 30 de noviembre 2001, Editorial la Ley, y SERRANO GARCÍA, J. *La indemnización por despido colectivo: ¿Derecho necesario o dispositivo?*, Relaciones Laborales, nº 10, Sección Doctrina, Quincena del 16 al 31 de mayo 1998, Editorial LA LEY.

⁶⁵² Por ejemplo, así lo sostiene la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía, sede de Sevilla, de 6 de junio de 2013.

⁶⁵³ ALFONSO MELLADO, C. *La indemnización de despido: presente y futuro*. en CAMPS RUIZ, Luis Miguel; RAMÍREZ MARTÍNEZ, Juan Manuel y SALA FRANCO, Tomás (coordinadores), *Crisis, reforma y futuro del derecho del trabajo*, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2010.

⁶⁵⁴ Son muchas las críticas y bendiciones recibidas por este sistema indemnizatorio. El haber optado por un régimen automático de compensación, objetivo, que prescinde de cualquier elemento social o subjetivo del trabajador facilita notablemente el cálculo de las indemnizaciones por despido. Se trata de un régimen igualitario, homogéneo, que a igual salario favorece a quien más antigüedad acumula en el puesto, frente a aquellos que acrediten un menor tiempo de servicios. Recuerda, mucho, a los conocidos planteamientos recogidos en ROUSSEAU, J. J., *El Contrato Social*, Colección Fundamentos, Clásicos del pensamiento político. Istmo, 2004. Uno de los postulados reflejados por el autor en su obra, recogen que para garantizar la pervivencia del pacto social, y su utilidad, resulta necesaria *la enajenación total de cada asociado con todos sus derechos a la comunidad entera, porque, primeramente, dándose por completo cada uno de los asociados, la condición es igual para todos; y siendo igual, ninguno tiene interés en hacerla onerosa para los demás*. Esa condición de igualdad es la subyace en Estatuto de los Trabajadores. Para el cálculo de la indemnización se prescinde, por completo, de elementos tales situación personal de trabajador, estatus social, cargas familiares,

Tras todos los cambios habidos en la legislación laboral, particularmente los debidos a la crisis económica, parece que es un buen momento para plantearse cuál es la finalidad de la indemnización por despido, y si resulta legítimo que ciertos empleados la perciban, por mucho que sea de obligado cumplimiento por el empresario su abono⁶⁵⁵.

Como ya hemos reseñado ampliamente en apartados anteriores, en los últimos años ha habido infinidad de cambios legislativos. En lo que ahora interesa, estos cambios han incidido directamente sobre la indemnización por despido. El primer cambio de alcance fue el protagonizado por el Real Decreto-ley 3/2012, que suprimió los conocidos salarios de tramitación. El segundo, protagonizado también por esta norma, fue el que redujo el *quantum* indemnizatorio –por despido improcedente– desde los 45 días por año trabajado, a los 33 días por año trabajado. Módulo que se mantiene actualmente.

Pero es que en junio de 2014 se el Ejecutivo ha dado a conocer su intención de incorporar las indemnizaciones por despido a la larga lista de rentas no exentas. Este hecho es histórico pues, hasta ahora, las indemnizaciones por despido se encontraban

patrimonio, bienes inmuebles de su titularidad, volumen de renta... Todos los trabajadores son iguales, a estos efectos, para la norma estatutaria. A mayor salario, y mayor antigüedad, mayor indemnización. Sin paliativos ni condicionantes de ningún tipo. Este esfuerzo por igualar genera, en no pocas ocasiones, la mayor de las desigualdades.

⁶⁵⁵ Como decía SÉNECA, en su obra *De tranquillitate animi*, la austeridad es el elemento que garantiza la tranquilidad del alma. Hay que apreciar las cosas por su utilidad, no por su cuantía, desprendiéndose de todo aquello que, por inútil, no cubre ninguna necesidad real del hombre. Este axioma de moralidad es el que subyace hoy día tras las numerosas críticas y protestas surgidas con los despidos de determinados altos cargos. No son pocos, precisamente, los ejemplos de renombrados banqueros, directivos, responsables, que llegado el fin de su carrera profesional obtienen una cuantiosa indemnización, o compensación, que enerva el ánimo de la sociedad española. Es notoriamente conocido el caso Bárcenas que ha sido imputado en diversas causas de corrupción política y que fue despedido por su partido, previo abono de una indemnización de 719.000 €. Se ha demostrado que este político acumula en Suiza cerca de 47 Millones de Euros, lo que no ha sido óbice para el percibo de tan cuantiosísima indemnización. Existen como este otros muchos casos, como por ejemplo el de las pensiones millonarias de la cúpula de Caixa Penedés, el despido del director de Catalunya Banc por 5,16 Millones de Euros, el abono de indemnizaciones de más de 500.000 € a directivos de BANKIA tras haber sido rescatada, y así otros muchos ejemplos que pueden encontrarse: www.infobancaetica.com

Este tipo de actuaciones han propiciado que en España crezca un sentimiento de desarraigo con las instituciones del que se han beneficiado diferentes grupos políticos. Muy conocido es el caso del partido político fundado por Pablo Iglesias Turión. El partido Podemos, tiene en su ideario como objetivo desterrar prácticas como las descritas anteriormente. En una obra de reciente publicación, el fundador de Podemos reconoce abiertamente que el actual clima social ha favorecido, y mucho, el auge de su partido. Conscientes de que en España existe un creciente sentimiento de rechazo ante situaciones que favorecen un exceso de riqueza, los dirigentes de Podemos diseñaron una estrategia de comunicación política, gracias a la cual se han situado en el tercer escalón del panorama político español. RIVERO, J. *Conversación con Pablo Iglesias*, Ediciones Turpial, 2014.

totalmente excluidas de tributación y cotización. Aunque esto último, cotización, también fue retocado por el ejecutivo mediante el Real Decreto-ley 16/2013. A partir de su publicación, las indemnizaciones abonadas cotizan a la Seguridad Social, en el importe que supere los mínimos legales.

Es decir, en muy poco tiempo, apenas dos años, el panorama resarcitorio tras el despido de un trabajador se ha visto francamente reducido. Pensemos en un empleado con una antigüedad de 10 años, y un salario regulador de 30.000 € anuales. Si este trabajador fuese despedido en 2011, su indemnización por despido habría ascendido a 37.500 €, cuyo importe que se vería incrementado por los salarios de tramitación, consistentes en el abono de todos aquellos salarios dejados de percibir desde la fecha del despido, hasta la declaración judicial de improcedencia. Pongamos que el procedimiento judicial finalizó en 2012, y que correspondieran un año completo de salarios. En tal caso, el empleado habría tenido derecho a una indemnización de 37.500 € y a unos salarios de tramitación de 30.000 €.

Este ejemplo permite apreciar cómo, ante un despido improcedente, el trabajador recibía varias compensaciones legales. La primera la indemnización por despido, la segunda el pago de los salarios de tramitación. A estas habría que añadir una tercera, consistente en el abono de la prestación por desempleo durante el tiempo que la percibiese. Habitualmente, esta prestación tiene una duración de dos años, y un importe bruto total que se aproxima a los 24.000 €, en total.

La indemnización por despido resarce el daño inmediato que surge tras la extinción, que es la pérdida del empleo y la frustración de las expectativas profesionales del trabajador. Es una indemnización automática, con parámetros tasados. Técnicamente podría decirse que compensa el daño emergente que nace *per se* del acto extintivo. Por su parte, los salarios de tramitación constituyen una compensación adicional, que surge *ex post facto* y que resarce el lucro cesante en aquellos supuestos en los que la extinción empresarial fuera improcedente (o nula). A ello se añade la prestación por desempleo, que resarce el lucro cesante en todo caso.

Así que tenemos que el panorama previo a la reforma contemplaba una amplia panoplia de elementos compensatorios. El lucro cesante quedaba compensado con la prestación pública por desempleo, y por los salarios de tramitación (en su caso). El daño emergente quedaba compensado con una indemnización calculada según los parámetros indicados anteriormente. Sumando estos tres elementos, y siguiendo con el ejemplo propuesto anteriormente, el trabajador habría recibido en total una compensación en el

entorno de los 80.000 €, entre indemnizaciones provenientes del empresario, y las prestaciones públicas. Esta cifra representa un importe notable, para cualquier empleado medio.

Pero, si este mismo empleado hubiese empezado a trabajar en la empresa en 2014, el panorama es completamente distinto. Para empezar, su indemnización se habría reducido hasta los 27.500 €⁶⁵⁶, lo que representa una pérdida superior al 25% de los derechos económicos extintivos previos a la reforma. A ello debemos sumar que, en caso de despido improcedente se han suprimido los salarios de tramitación⁶⁵⁷. Comparando la cifra total resarcitoria del primer ejemplo y del segundo, la pérdida de derechos económicos alcanza ya el 60%. Pero es más, la indemnización por despido pasará a tributar, al tipo ordinario. Ello provocará que ese 60% de pérdida pueda escalar varios puntos en función de la situación de cada trabajador.

El resultado es más que claro, durante la reforma laboral se ha experimentado una drástica modificación del régimen indemnizatorio. Lo que más llama la atención es el empobrecimiento del sistema. Pero no sólo se trata de la reducción de las cuantías (que es notable). Se aprecian, además, cambios importantes en el tratamiento que otorga la Legislación a la extinción contractual en el régimen social.

Si se analiza con detenimiento el cambio que se ha producido, se intuye que hoy el daño social del despido se valora menos que antes de la crisis. La pérdida del empleo estaba gravemente sancionada en la legislación anterior. Sin embargo, en la actualidad, la pérdida del empleo presenta un régimen sancionador relajado, abaratado. Este cambio, cuyo origen se encuentra en las presiones recibidas por el Ejecutivo desde los organismos supranacionales de la Unión Europea, no ha tenido en cuenta que en una sociedad con cada vez menor actividad empresarial y empleo, encontrar un nuevo trabajo tras el despido resulta cada vez más complejo. Lo lógico sería compensar más y mejor a quien tiene menor empleabilidad o mayor carga familiar, frente a aquel que por sus circunstancias profesionales o personales, verdaderamente no requiere de un apoyo económico para su sustento.

Es momento pues, de plantearse si es posible inocular en ella elementos de RSE que permitan modular su importe en determinados escenarios, que explicaremos en los siguientes apartados.

⁶⁵⁶ Eliminando el efecto transitorio previsto en la norma.

⁶⁵⁷ Salvo readmisión. En caso de mantenimiento de la extinción no proceden.

Partimos de la base de que la razón de ser de la indemnización por despido, es resarcir los daños que al trabajador le provoca la pérdida de empleo. Con esta premisa, debemos preguntarnos si se produce siempre un daño que requiere reparación. La norma no ofrece respuesta a este interrogante, por lo que en aplicación estricta del régimen extintivo del Estatuto de los Trabajadores la indemnización procede en todo caso.

Una indemnización que procede en todo caso no parece razonable. Pues hay casos en los que socialmente no sea aceptable, ni responsable, el abono de una indemnización. Un buen ejemplo, por lo llamativo, podría ser el de cualquier directivo de una Caja de Ahorros que haya requerido el rescate por parte del Estado Español. No parece razonable, ni lo es desde un punto de vista social, que a la hora de despedir a quien ha dirigido a la Caja a una situación de insolvencia, deba abonarse una indemnización que generalmente resulta millonaria. Si bien legalmente procede su abono, lo cierto es que el daño social que se causa con ello es notable.

Adicionalmente, hay determinados supuestos extintivos en los que no existe una efectiva pérdida de empleo. El caso más flagrante es el de un empleado que resulta despedido, y que es contratado en la misma semana. Legalmente no existe obligación de devolver la indemnización, aunque el daño de la pérdida del empleo no haya llegado a producirse.

En estos casos, creemos que la indemnización legal por despido pierde su eficacia, y por tanto podría constituir un enriquecimiento injusto del trabajador⁶⁵⁸. Un análisis crítico de todo lo expuesto anteriormente, debería conducir a cuestionarnos ¿es socialmente responsable el sistema extintivo laboral español?

La respuesta a este interrogante es compleja. Lo cierto es que no parece posible cohonestar los principios de la RSE con determinados supuestos extintivos. En concreto, no parece socialmente responsable indemnizar a quien —en igualdad de condiciones de antigüedad y salario— resulta despedido y contratado pocos días más tarde, frente a quien resulta despedido y se mantiene en el desempleo durante años. Tampoco parece socialmente responsable indemnizar a quien —en igualdad de condiciones de antigüedad y salario— resulta despedido pero posee un patrimonio

⁶⁵⁸ Se ha propuesto en ocasiones que el Estatuto estableciese un marco indemnizatorio general, y que el Juzgado pudiera moderar o modalizar su importe en función de las circunstancias concretas del empleado. En este sentido puede consultarse GIL y GIL, J.L., *Seguridad versus flexibilidad en la protección contra el despido injustificado*, Relaciones Laborales, nº 15, Sección Monografías, Agosto 2007, p. 253.

personal y familiar de gran fortuna, frente a quien resulta despedido y no tiene un patrimonio reseñable.

La RSE exige que las empresas se vuelquen en el análisis y control de estas desigualdades. También obliga al control del gasto, a evitar lo superfluo, a concentrarse en la productividad. Los grupos de interés de las empresas, sus consumidores y usuarios cada vez demandan actuaciones que, además de legales, sean éticas. Por ello, resulta legítimo exigir a una empresa un esfuerzo adicional cuando despide a un empleado sin recursos, y al mismo tiempo desde la óptica de la RSE también parece legítimo reclamar una cierta contención de gasto en aquellas extinciones que no requieran (en términos sociales) una indemnización. Este planteamiento, que podría tener buen acomodo en un catálogo de principios de RSE, desde luego choca frontalmente con las previsiones normativas del Estatuto de los Trabajadores.

Desdentado Bonete⁶⁵⁹, que es actualmente el ponente con mayor prestigio en la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, realizó un estudio en profundidad sobre la naturaleza jurídica de la indemnización por despido y concluyó que, cuando se produce el despido, se presume *iuris et de iure* que existen daños y perjuicios susceptibles de ser indemnizados. Y que la forma de indemnizarlos se recoge en el sistema legalmente establecido, y tasado, del Estatuto de los Trabajadores. Adicionalmente, no cabe modular, moderar, o variabilizar dichas indemnizaciones por parte de los Jueces y Tribunales, que deben limitarse a aplicar el derecho.

En concreto, este Magistrado de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo justifica y aboga por la validez del sistema indemnizatorio. Recuerda que la fijación tasada de la indemnización laboral, obedece a una finalidad muy concreta, cual es la eliminación de la discrecionalidad judicial en la determinación de la indemnización por despido para atribuir a ésta un importe fijo y preestablecido. La mayor bondad de este planteamiento es que simplifica y facilita el régimen extintivo. Impide, por un lado, que elementos subjetivos puedan influir en el importe de la indemnización por despido. Por otro, unifica y establece un marco común extintivo, que evita desigualdades que bien podrían darse por sectores o categorías.

Esto es lo positivo, la unidad y el régimen estricto de indemnización. Pero lo negativo es que se rompe por completo la relación entre el despido y el perjuicio específico que se cause al trabajador con la pérdida del empleo. Por lo tanto, la

⁶⁵⁹ DESDENTADO BONETE, A. Despido y jurisprudencia: la extinción del contrato de trabajo en la unificación de doctrina, Lex Nova, Valladolid, 2002.

indemnización por despido laboral no se asemeja a la civil de resarcimiento de daños y perjuicios. Es una indemnización automática, *ipso iure*. En ella no cabe discusión alguna tendente a acreditar el daño, a cuantificarlo o a analizar la situación individual del empleado.

Volvemos a llamar la atención sobre la desigualdad que genera este sistema indemnizatorio. El Estatuto de los Trabajadores indemniza por igual a quien no tiene cargas familiares, en contraposición al que sí las tiene. A quien acredita un adinerado patrimonio personal, frente al que no tiene bienes reseñables en su patrimonio. A quien resulta despedido y en pocos días encuentra un nuevo empleo, frente al despedido que no vuelve a encontrar empleo alguno.

El sistema extintivo es objetivo, y único. Pero esto no es, o no ha sido, del todo cierto a lo largo de la vida del Estatuto de los Trabajadores. En cierta ocasión⁶⁶⁰ los magistrados de la Sala Social del Alto Tribunal concluyeron que cuando el despido es calificado como improcedente, puede entenderse que existe un daño adicional –la ausencia de causa extintiva-, que podría generar derecho a recibir una indemnización adicional, al ser el daño causado mayor.

Para estos Magistrados, si además del daño objetivo que produce el despido ilícito, hay un sufrimiento moral y secuelas psíquicas en el trabajador, sería posible que, si la reclama, se le abone una indemnización que repare tales daños.

Al margen de esta excepción, pues se trata de pronunciamientos aislados, también puede mencionarse la indemnización adicional a la que puede tener derecho el trabajador que ve vulnerados sus derechos fundamentales. Sólo en este caso, la norma laboral prevé una indemnización adicional a la estatutaria. En concreto esta figura aparece recogida en el artículo 183 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social. De la siguiente manera:

1. Cuando la sentencia declare la existencia de vulneración, el juez deberá pronunciarse sobre la cuantía de la indemnización que, en su caso, le corresponda a la parte demandante por haber sufrido discriminación u otra lesión de sus derechos fundamentales y libertades públicas, en función tanto del daño moral unido a la vulneración del derecho fundamental, como de los daños y perjuicios adicionales derivados.

2. El tribunal se pronunciará sobre la cuantía del daño, determinándolo prudencialmente cuando la prueba de su importe exacto resulte demasiado difícil o costosa, para resarcir suficientemente a la víctima y restablecer a ésta, en la medida de lo posible, en la integridad de su situación anterior a la lesión, así como para contribuir a la finalidad de prevenir el daño.

⁶⁶⁰ Sentencia del Tribunal Supremo de 17 de mayo de 2006 (RJ 2006, 7176)

3. Esta indemnización será compatible, en su caso, con la que pudiera corresponder al trabajador por la modificación o extinción del contrato de trabajo o en otros supuestos establecidos en el Estatuto de los Trabajadores y demás normas laborales.

4. Cuando se haya ejercitado la acción de daños y perjuicios derivada de delito o falta en un procedimiento penal no podrá reiterarse la petición indemnizatoria ante el orden jurisdiccional social, mientras no se desista del ejercicio de aquélla o quede sin resolverse por sobreseimiento o absolución en resolución penal firme, quedando mientras tanto interrumpido el plazo de prescripción de la acción en vía social.

Según el punto tercero, esta indemnización es compatible con la de despido. Al margen de estas excepciones, lo cierto es que la problemática reseñada anteriormente se mantiene. No son pocas las voces que denuncian que el sistema resarce en exceso a quien encuentra empleo prontamente, y penaliza a quien queda desempleado de por vida tras el despido.⁶⁶¹

En un contexto de profundos cambios normativos (antes se han reseñado todos los que afectan a la indemnización por despido), de crisis económica, y de creciente importancia de la RSE, parece que ha llegado el momento de criticar el sistema de extinción laboral, con el objetivo de diseñar una propuesta que lo mejore. Esta propuesta no puede ir encaminada hacia un sistema de solución pactada entre las partes, mediante un acuerdo de transacción, puesto que al ser las indemnizaciones estatutarias un derecho mínimo de derecho necesario, la única vía para su alteración exige el cambio normativo.⁶⁶²

Una primera propuesta, sería incorporar a la fórmula de cálculo de la indemnización dos parámetros objetivos que permitan medir el daño personal causado en cada caso concreto. Nos referimos a la situación familiar de cada empleado, y su renta. De este modo, una redacción alternativa del precepto podría ser la siguiente:

Redacción actual del artículo 56 ET: *“Una indemnización equivalente a treinta y tres días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, hasta un máximo de veinticuatro mensualidades”*

⁶⁶¹ GIMENO DÍAZ DE ATAURI, P. *Alternativas y propuestas para un nuevo sistema de indemnizaciones por la extinción del contrato de trabajo: notas para un debate*. Revista de Información Laboral, nº 3/2014. Editorial Lex Nova. Este mismo autor, citando otras referencias doctrinales, realiza una interesante comparación entre el sistema extintivo español y el austriaco (el conocido modelo austriaco o Abfertigung Neu) por el cual es el propio trabajador el que tiene derecho a percibir una “bolsa” de indemnización, que ha ido generando mes a mes. O también otros modelos como el de indemnización creciente, vinculado a un tipo de contrato de modelo único.

⁶⁶² VALDES DAL-RÉ, F. *El carácter imperativo de la indemnización por despido colectivo*, Relaciones Laborales, nº 3, Sección Editorial, Quincena del 8 al 23 de febrero, p. 29, tomo 1. Editorial La Ley.

Redacción propuesta: *“Una indemnización equivalente a treinta y tres días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, hasta un máximo de veinticuatro mensualidades. Esta indemnización se elevará a cuarenta y cinco días de salario por año de servicio cuando el trabajador acredite tener hijos menores a su cargo, o carecer absolutamente de rentas adicionales de cualquier tipo”*

Se observa cómo se ha respetado el tradicional umbral indemnizatorio de 45 días y no uno superior. Por lo tanto, no se puede criticar la propuesta porque sea cara, pues no hace más que imitar el régimen anterior a la reforma. Con la redacción propuesta se consigue un doble objetivo. Por un lado se desincentiva el uso del despido sobre aquella población laboral con mayor necesidad de trabajo. Bien por carecer de rentas, bien por tener responsabilidades familiares objetivas, que requieren de un mayor poder adquisitivo. El segundo objetivo, que era el buscado, es favorecer a estos colectivos con un régimen indemnizatorio más favorable, o más socialmente responsable.

Pero aún falta incorporar un matiz moderador de las indemnizaciones, para supuestos en los que el daño causado por el despido sea mínimo, o inexistente:

Redacción propuesta (bis): *“Una indemnización equivalente a treinta y tres días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, hasta un máximo de veinticuatro mensualidades. Esta indemnización se elevará a cuarenta y cinco días de salario por año de servicio cuando el trabajador acredite tener hijos menores a su cargo, o carecer absolutamente de rentas adicionales de cualquier tipo.*

En todo caso, las indemnizaciones anteriores se reducirán proporcionalmente si el trabajador encontrase un nuevo empleo antes de un año.

El presente artículo no resultará de aplicación a aquellos trabajadores que presenten una renta o patrimonio, de cualquier tipo, cuyo valor supere en su conjunto 10 Millones de Euros en el ejercicio fiscal en que se produzca la decisión extintiva.”

La redacción propuesta en los dos últimos párrafos resulta congruente con la propia finalidad de la indemnización por despido. Se compensa la pérdida de empleo, por tanto, en casos en los que dicha pérdida de empleo no llega a producirse por una contratación inmediata, carece de justificación el abono de la indemnización. El modelo propuesto plantea una reducción proporcional de la indemnización a lo largo de un ejercicio completo. De este modo, si un empleado despedido consiguiera empleo a los 6 meses de la extinción, sólo habría generado derecho al 50% de la misma. Quien encuentre empleo dentro del mismo mes del despido, tendría derecho al percibo de una doceava parte de la indemnización. Quien no encuentre empleo a lo largo del año siguiente al despido, consolidaría el derecho a la indemnización íntegra.

En última instancia, se ha limitado el derecho a ser indemnizado por la pérdida del empleo a presentar un patrimonio total inferior a 10 millones de euros. El límite no es caprichoso, se corresponde con el último tramo del impuesto sobre el patrimonio y representa un umbral de riqueza que según un informe elaborado por Credit Suisse⁶⁶³, apenas posee un 0,06 % de los españoles.

12. *La RSE como fuente de ingresos para el Ejecutivo.*

La disposición adicional decimosexta de la Ley 27/2011, de 1 de agosto, de actualización, adecuación y modernización del Sistema de Seguridad Social, estableció la obligación de efectuar aportaciones económicas al Tesoro Público por parte de las empresas que efectuaran despidos colectivos que afectaran a trabajadores de cincuenta o más años, cuando en tales despidos concurrieran una serie de circunstancias. Actualmente, dicha obligación se encuentra incardinada dentro del Real Decreto 1484/2012, lo que ya de por sí podría merecer una crítica por la técnica legislativa...⁶⁶⁴, sobre aportaciones económicas a realizar por las empresas con beneficios que realicen despidos colectivos que afecten a trabajadores de 50 años o más.

Según reza su exposición de motivos, las razones del establecimiento de esta aportación se encuentran en la necesidad de atemperar los impactos sociales y económicos de los procesos de reajuste empresarial que tienen un doble efecto. Por un lado, produce la expulsión prematura del mercado de trabajo de los trabajadores de más

⁶⁶³ <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/?fileID=BCDB1364-A105-0560-1332EC9100FF5C83>

⁶⁶⁴ MERCADER, J. "Transformaciones y deformaciones de la función legislativa laboral", *Información Laboral*, nº 2/2014, Estudios, LEX NOVA, 2014.

edad, afectados estructuralmente en nuestro mercado de trabajo por una tasa de actividad por debajo de los países europeos de nuestro entorno y que tienen problemas para poder volver a incorporarse al empleo. Por otra parte, generan un importante coste para nuestro sistema de protección por desempleo, difícil de asumir socialmente, cuando las empresas que realizan estos procesos de reestructuración tienen necesidad de ponerlos en práctica, aun habiendo obtenido beneficios, tanto más en una coyuntura económica como la actual.

Se trata de una norma que persigue, de un lado, desincentivar el uso de medidas colectivas de reestructuración basadas en el despido de empleados de cincuenta años o más. Por otro lado, pretende recaudar un canon para el Tesoro Público proveniente de actividades de reestructuración en empresas con beneficios. El afán recaudador del Estado parece no tener límites, y esta norma es una muestra perfecta. Se ha creado un tipo que grava las reestructuraciones, estableciendo un límite impositivo a partir de determinadas condiciones laborales que se encuentran dentro de los valores de reestructuración responsable. Ya se avanzó en apartados anteriores, que las reestructuraciones que afectan a empleados de avanzada edad, tienen un mayor daño social debido a la baja empleabilidad de los trabajadores extinguidos. Este parámetro es el mismo que sirve ahora al ejecutivo para separar los “EREs que tributan” de los “EREs que no tributan”. En concreto, aquellas empresas que cuenten con beneficios y afecten dentro del ERE a empleados de cincuenta años o más, tendrán que tributar. La norma resulta sorprendente, pero ciertamente no es criticable⁶⁶⁵ debido a que persigue una serie de objetivos que tienen una evidente naturaleza social y proteccionista. Se configura, así, como una norma que mejora la liquidez de las arcas públicas, gracias a parámetros de reestructuración responsable. Sanciona a quien, contando con una economía saneada, acude a un despido colectivo en el que incorpora empleados de cincuenta años o más.

La norma genera ciertas dudas sobre su efectividad y aplicabilidad⁶⁶⁶. De la lectura de sus preceptos no queda realmente claro cuál es el impacto contable que su aplicación tiene para las Empresas. Aunque se establece un canon, no se fija directamente su cuantía, sino que esta viene determinada por la suma de distintos

⁶⁶⁵ MOLINA NAVARRETE, C. *Viejas cláusulas de residencia nacional, nuevas dispensas por movilidad transnacional: del “cielo de los conceptos” a la “naturaleza de las cosas”*. Relaciones Laborales, nº 2, Sección Doctrina, Febrero 2014, La Ley.

⁶⁶⁶ VALENCIANO, A. "Los Efectos del Real Decreto 3/2012 en el expediente de regulación de Empleo", *Revista de Información Laboral*, nº 10/2012, LEXNOVA, 2012.

valores en función de una escala de aplicación. Si se tratara de una figura impositiva fija, o de coste preestablecido, podríamos estar ante un canon que tiene una figura claramente recaudatoria. Pero si se tratara de un canon dinámico, que sanciona más al que más daño social causa, estaríamos ante una figura muy interesante desde el punto de vista de la reestructuración responsable.

No se trataría ya de aplicar criterios de RSE a las reestructuraciones con un fin estrictamente social, moral o responsable, sino que los parámetros de RSE ayudarían a las empresas a afrontar situaciones de crisis mejorando su fiscalidad y evitando ser sancionadas con un canon como el que aquí se analiza. Este canon se aplica a empresas que realicen despidos colectivos, siempre que concurren las siguientes circunstancias:

a) Que sean realizados por empresas de más de 100 trabajadores o por empresas que formen parte de grupos de empresas que empleen a ese número de trabajadores.

b) Que el porcentaje de trabajadores despedidos de cincuenta o más años de edad sobre el total de trabajadores despedidos sea superior al porcentaje de trabajadores de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores de la empresa. A los efectos del cálculo del porcentaje de trabajadores despedidos de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores despedidos, se incluirán los trabajadores afectados por el despido colectivo y aquellos cuyos contratos se hayan extinguido por iniciativa de la empresa en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador distintos de los previstos en el artículo 49.1.c) del Estatuto de los Trabajadores, siempre que dichas extinciones de contratos se hayan producido en los tres años anteriores o en el año posterior al inicio del procedimiento de despido colectivo. A los efectos del cálculo del porcentaje de trabajadores de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores de la empresa, se tendrá en cuenta la plantilla de la empresa en el momento de inicio del procedimiento de despido colectivo.

c) Que, aun concurriendo las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción que justifiquen el despido colectivo, se cumpla alguna de las dos condiciones siguientes:

1.ª Que las empresas o el grupo de empresas del que formen parte hubieran tenido beneficios en los dos ejercicios económicos anteriores a aquél en que el empresario inicia el procedimiento de despido colectivo.

2.^a Que las empresas o el grupo de empresas del que formen parte obtengan beneficios en al menos dos ejercicios económicos consecutivos dentro del periodo comprendido entre el ejercicio económico anterior a la fecha de inicio del procedimiento de despido colectivo y los cuatro ejercicios económicos posteriores a dicha fecha. A estos efectos, se considera que una empresa ha tenido beneficios cuando el resultado del ejercicio, tal y como se define en los modelos de cuentas anuales de pérdidas y ganancias, tanto normal como abreviada, recogidos en el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, o en la normativa contable que sea de aplicación, sea positivo.

Queda esclarecido que la norma no afecta a cualquier empresa que articule medidas de despido colectivo. Más bien al contrario, limita su ámbito de afectación a un segmento relativamente pequeño del parque empresarial español. Sólo grandes empresas (más de cien empleados o incorporadas a algún grupo empresarial) con beneficios en los dos ejercicios anteriores o siguientes al del ERE. Siempre que, además, se dé la circunstancia de que se afecten trabajadores de 50 años de edad, o más.

¿Cómo se calcula este canon, cuál es su importe, qué repercusión económica real tiene...?⁶⁶⁷ Según la norma, los conceptos para la determinación del importe de la aportación son los siguientes:

- Para el cálculo de la aportación económica a que se refiere el artículo 1, se tomará en consideración el importe bruto, desde la fecha del despido, de las prestaciones y subsidios por desempleo de los trabajadores de cincuenta o más años de edad afectados por el despido colectivo, incluidas las cotizaciones a la Seguridad Social realizadas por el Servicio Público de Empleo Estatal de acuerdo con lo establecido en los siguientes apartados. También se incluirán a los efectos del cálculo de la aportación económica los importes realizados por el Servicio Público de Empleo Estatal por los referidos conceptos de los trabajadores de cincuenta o más años cuyos contratos se hayan extinguido por iniciativa de la empresa en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador distintos de los previstos en el artículo 49.1.c) del Estatuto de los Trabajadores, siempre que dichas extinciones de contratos se hayan producido en los

⁶⁶⁷ LÓPEZ GONZÁLEZ, J.M., "El nuevo reglamento de los procedimientos de regulación de empleo. Efectos en los órdenes laboral, fiscal, y administrativo", *Revista de Información Laboral*, nº 1/2012, LEXNOVA, 2012.

tres años anteriores o en el año posterior al inicio del procedimiento de despido colectivo.

- No obstante, se excluirán del cálculo de la aportación económica, a petición de la empresa afectada, los importes de prestaciones y subsidios por desempleo de los trabajadores de cincuenta o más años de edad afectados que hubieran sido objeto de recolocación en la misma empresa, o en otra empresa del grupo del que forme parte, o en cualquier otra empresa, en los seis meses siguientes a la fecha en que se produzca la extinción de sus contratos de trabajo. En estos casos la empresa deberá acreditar todos los requisitos exigidos para la recolocación en el artículo 6.3, en el procedimiento previsto en dicho artículo.

- El importe de la aportación se determinará anualmente mediante la aplicación del tipo establecido en el artículo siguiente sobre cada uno de los siguientes conceptos:

a) Cuantía total efectivamente abonada por el Servicio Público de Empleo Estatal por prestaciones por desempleo de nivel contributivo de los trabajadores de cincuenta o más años afectados por el despido colectivo y extinciones del contrato en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador, de acuerdo con el artículo 3.1, generadas total o parcialmente en virtud de las cotizaciones acreditadas en la empresa que promovió aquellos.

b) Cuantía total efectivamente abonada por el Servicio Público de Empleo Estatal por cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la entidad gestora de las prestaciones por desempleo por los trabajadores a que se refiere la letra anterior, durante el periodo de percepción de las mismas.

c) Un canon fijo por cada trabajador a que se refiere la letra a) que haya agotado la prestación por desempleo de nivel contributivo y que comience a percibir algún subsidio de los establecidos en el artículo 215.1.1). a) y b), y 215.1.3) del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio. Este canon se calculará mediante la totalización durante un periodo de seis años de la suma del coste anual del subsidio por desempleo más el de la cotización por jubilación por cuenta de la entidad gestora en el año del agotamiento, con independencia de la duración efectiva de los mencionados subsidios, siendo suficiente que acceda a cualquiera de ellos. También se hará efectivo el canon fijo por cada trabajador que, no teniendo derecho al cobro de la prestación por desempleo contributiva, acceda

directamente al subsidio por desempleo previsto en el artículo 215.1.2) del citado texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, como consecuencia de la situación legal de desempleo motivada por el despido colectivo o la extinción del contrato en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador.

Se observa cómo el canon se compone de tres tramos claramente diferenciados, siendo el total de la carga impositiva la suma de los tres apartados. El resultado de la suma no es directamente el canon, sino que debe ser de aplicación una escala tipo, para determinar el importe de las aportaciones. El tipo establecido en la escala a que se refiere el *apartado 4 de la disposición adicional decimosexta de la Ley 27/2011* para calcular la aportación económica, se determinará aplicando las siguientes reglas:

- a) El porcentaje de trabajadores despedidos de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores despedidos se calculará año a año, dentro del periodo previsto para la realización de los despidos que figure en la comunicación de la decisión empresarial a la autoridad laboral tras la finalización del periodo de consultas, teniendo en cuenta el número total de ambos colectivos que ha sido objeto de despido hasta el año en que se efectúa el cálculo. El cálculo del porcentaje obtenido en cada año no dará lugar a la revisión de la cuantía de las aportaciones económicas de los años anteriores, salvo error o falta de información en el momento de su cálculo.
- b) Los beneficios de la empresa o grupo de empresas se cuantificarán en función del porcentaje medio de los resultados de cada ejercicio respecto de los ingresos por operaciones continuadas e interrumpidas considerados para calcular dichos resultados referidos a los dos ejercicios económicos inmediatamente anteriores a aquél en que se inicie el procedimiento de despido colectivo.
- c) Los beneficios de la empresa o grupo de empresas se cuantificarán en función del porcentaje medio de los mismos respecto de los ingresos por operaciones continuadas e interrumpidas considerados para calcular dichos resultados, referidos a los dos primeros ejercicios consecutivos en que la empresa haya obtenido beneficios dentro del periodo indicado en dicho artículo.
- d) El número de trabajadores de la empresa o del grupo de empresas del que forme parte se calculará según los que se encuentren en alta en la empresa o en

el grupo de empresas en la fecha de inicio del procedimiento de despido colectivo, con independencia de que trabajen a jornada completa o a tiempo parcial.

En concreto, el tipo aplicable para calcular la aportación económica, que se recoge en la anteriormente citada disposición adicional, es el que se refleja gráficamente a continuación. El tipo mínimo según la escala es el 60%. El tipo máximo según la escala, es el 100%.

Tipo aplicable para calcular la aportación económica				
Porcentaje de trabajadores afectados de 50 o más años en relación con el número de trabajadores despedidos	Porcentaje de beneficios sobre los ingresos	Más de 2.000 trabajadores	Entre 1.000 y 2.000 trabajadores	Entre 101 y 999 trabajadores
Más del 35%	Más del 10%	100%	95%	90%
	Menos del 10%	95%	90%	85%
Entre 15% y 35%	Más del 10%	95%	90%	85%
	Menos del 10%	90%	85%	80%
Menos del 15%	Más del 10%	75%	70%	65%
	Menos del 10%	70%	65%	60%

Una vez expuestos los elementos que configuran el tipo impositivo, se hace imprescindible proceder a un cálculo estimativo medio del coste del canon, para poder evaluar su verdadero alcance, y real efecto disuasor frente a las reestructuraciones que potencialmente puedan incluir trabajadores con pocas posibilidades de recolocación tras su despido, en las grandes empresas con beneficios⁶⁶⁸. Los elementos necesarios para el correcto cálculo del canon son el control de la edad de los afectados, (igual o mayor a cincuenta años de edad), la situación personal de los afectados (consideraremos un estándar de tener dos hijos a cargo), así como los valores legales de base de cotización máxima, y prestación contributiva máxima que son los que se utilizan para medir los distintos tramos de esta figura impositiva.⁶⁶⁹

⁶⁶⁸ La norma es más conocida como la “enmienda TELEFÓNICA”, dado que fue aprobada en el marco de una gran reestructuración de este ente, y se perseguía que las prejubilaciones que iban a aplicar no afectaran a los fondos públicos. Pero surgió una fuerte polémica, ya que la entrada en vigor de la norma también afectó a otros procesos de reestructuración en diversos sectores estratégicos nacionales. En concreto, tras la fusión entre IBERIA y BRITISH AIRWAYS, se produjo un estado de crisis importante debido al repentino encarecimiento de los despidos que pretendían articular, como consecuencia del nuevo canon.

⁶⁶⁹ Todos los cálculos y escenarios incorporados de aquí en adelante, son de elaboración propia.

Edad (años)	≥ 50
Hijos a cargo	≥ 2
Base Cotización Máxima	3.262,50
Base Cotización Mínima	748,20
Prestación contributiva máxima	1.397,83

El artículo 3.2.a) del Real Decreto 1484/2012 establece que el primer tramo de este canon estará formado por la cuantía total efectivamente abonada por el Servicio Público de Empleo Estatal por prestaciones por desempleo contributivo de los trabajadores de 50 años o más afectados por el despido colectivo generadas total o parcialmente en virtud de las cotizaciones acreditadas en la empresa que promovió aquellos. Esta cuantía también incluirá el coste total para el Servicio Público de Empleo Estatal, representado aquí por el coste de cotización de la prestación por desempleo.

		Mes	Total
Prestación contributiva	Cuantía 6 primeros meses (70 % BR)	1.397,83	8.386,98
	Cuantía 18 meses siguientes (50 % BR)	1.397,83	25.160,94
Cotización	Durante 24 (6+18) meses (23,60 % BR)	769,95	18.478,80
Total = Prestación + Cotización			52.026,72

El siguiente concepto está compuesto por un canon fijo por cada trabajador que haya agotado la prestación por desempleo de nivel contributivo y que comience a percibir el subsidio por agotamiento de la misma o el establecido en el artículo 215.3 del Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio. Este canon se calculará mediante la titulización durante un periodo de seis años de la suma del coste anual del subsidio por desempleo más el de la cotización por jubilación por cuenta de la entidad gestora en el año del agotamiento, con independencia de la duración efectiva de los mencionados subsidios, siendo suficiente que acceda a cualquiera de ellos. También se hará efectivo

el canon fijo por cada trabajador que, no teniendo derecho al cobro de la prestación por desempleo contributiva, acceda directamente al subsidio por desempleo.

		Mes	Total 6 años
Subsidio 6 años	Cuantía subsidio 2012	426,00	30.672,00
		Mes	Total 1 año
Cotización año agotamiento	Base Mínima 2012 (748,20 euros)	141,26	1.695,12
Total = 3.1 + 3.2			32.367,12

El ejercicio anterior permite concluir como los tramos con los que se calcula el canon son ciertamente costosos. Por el primero, compuesto por el coste para el Estado Español de un trabajador parado, la base asciende a 52.026,72 €. Por el segundo, que representa el coste total para el Estado Español de un trabajador que percibe el subsidio por desempleo durante 6 años, la base asciende a 32.367,12 €. La suma de ambas cantidades es de 84.393,84 €, cantidad esta que representa la base total de cálculo del canon por despidos colectivos.

Si recordamos ahora los distintos tipos aplicables a la base, según la escala marcada por el Ejecutivo, las empresas que incurran en un despido colectivo afectado por el canon habrán de pagar entre un mínimo del 60% de la base, y un máximo del 100% por cada trabajador afectado. Esto es, cerca de 85.000 € por empleado. La cifra resulta extraordinariamente elevada. Pensemos que este canon debe sumarse al coste marginal que ya tiene cada extinción o despido, y que se compone de la indemnización y la liquidación de haberes de cada empleado a desvincular. En la práctica supone duplicar el coste para el empresario. Ciertamente, es una cifra que desincentiva el uso de mecanismos de reestructuración poco responsables.

Las empresas, incluso aquellas grandes y con beneficios, se verán afectadas por esta norma. El coste es lo suficientemente elevado como para representar un impedimento al éxito de determinadas medidas de desvinculación en masa de trabajadores en edad próxima a la de jubilación. Fuentes cercanas al gobierno, cifraron en 434 millones de euros los que se esperan recaudar gracias a esta norma, lo que traducido a puestos de trabajo afectados, elevarían a más de 5.000 puestos de trabajo

cuya extinción daría lugar a la aplicación del canon. Es una cifra alta, pero sin duda sería mucho mayor de no existir el Real Decreto 1484/2012.⁶⁷⁰

Se comprueba cómo la legislación ha adoptado parámetros de RSE como un elemento válido que sancione (fiscalmente) a quien no respete valores socialmente responsables en el marco de una reestructuración laboral, y favorezca (fiscalmente) a quien sí lo haga. La opción del legislador por gravar este tipo de despidos colectivos se configura como una medida desincentivadora del despido de empleados de 50 o más años de edad. Habría sido deseable que se incorporasen otros parámetros, o un abanico más amplio de protección para otros colectivos (maternidad, empleados con riesgo de exclusión social, jóvenes, etc...) pero lo cierto es que al tratarse del primer paso que se da en esta línea, sin duda se trata de una norma que debe ser aplaudida. Cuestión distinta es la eficacia real o práctica del reglamento, que sólo se conocerá con el paso de los años.

Se une este reglamento a la Ley de Economía Sostenible 2/2011, de 4 de marzo. Dicha norma establece en su artículo 39 una serie de principios programáticos en relación a la RSE y las empresas. En concreto, la norma tiene el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social. No resulta especialmente clara en su redacción, pero lo cierto es que obliga al Ejecutivo a poner a disposición de las empresas un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.

El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere la norma se encuentra en relación con los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible.

Como se puede comprobar, uno de los objetivos que marca la norma es la mejora de las relaciones laborales. Este objetivo es compartido con el Real Decreto

⁶⁷⁰ <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/03/economia/1365011221.html>

1483/2012 en la medida en que ambos persiguen un uso más responsable de las medidas de destrucción de empleo que, si bien son legítimas, afectan anualmente en España a cerca de 380.000 trabajadores.⁶⁷¹

⁶⁷¹ <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/reg/reg13/ANE/resumen.htm>

CAPÍTULO VII. *REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE EN EL CASO
SOPDE: ÉXITO DE LA PRÁCTICA JURÍDICA EN UNA
SITUACIÓN DE CRISIS.*

1. *Introducción: marco normativo y contexto.*

Al igual que otros autores,⁶⁷² consideramos que la crisis económica que ha afectado a las empresas españolas no tiene su origen, ni directa ni indirectamente, en la legislación laboral. Pero, paradójicamente, esta situación ha provocado grandes cambios en el panorama laboral.⁶⁷³ Sucede muy habitualmente que la extinción de los contratos es la única vía realista de mantener la viabilidad de la empresa. En tales casos la opción más recurrente, por volumen de trabajadores afectados es el Expediente de Regulación de Empleo, o “ERE”. Pero estas medidas no deberían ser nunca las primeras en adoptarse. Hemos visto en los dos anteriores capítulos que existen otras muchas alternativas.

La normativa laboral española establece un férreo sistema de regulación de empleo previsto en los artículos 51 del Estatuto de los Trabajadores y el reglamento de desarrollo (actualmente Real Decreto 1483/2012). La rigidez de la norma deja un espacio muy escaso para la gestión autónoma de un proceso de tanta exigencia social como es el despido colectivo. El legislador ha optado, como en tantas ocasiones, por regular el procedimiento de despido colectivo hasta en sus más íntimos detalles.

Los “ERE, acrónimo con el que popularmente se denomina al proceso de regulación de empleo o, actualmente, al proceso de despido colectivo, han sido históricamente la herramienta jurídica más habitual utilizada por el Empresario para adaptar la estructura de su empresa a las exigencias del mercado. El “ERE” es, por

⁶⁷² Véase la obra conjunta DE LA TORRE GARCÍA, C., MARTÍN JIMÉNEZ, R., SAN MARTIN MAZZUCONI, C. y MARURI PALACÍN, I., *Reestructuraciones de empresas y responsabilidad social, planes sociales, medidas alternativas, y políticas de acompañamiento*, Biblioteca de Ciencias Sociales, Fundación Sagardoy, Ediciones Cinca, Madrid, 2011.

⁶⁷³ Véase, entre muchos: RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., "La Responsabilidad Social de la Empresa en tiempos de reforma laboral", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 1127-1162.

tanto, el cauce más habitual de reestructuración y por ello merece un especial análisis que permita conocer adecuadamente esta figura.⁶⁷⁴

Los ERE y la crisis económica guardan una evidente relación. Además, las crisis económicas rápidamente se convierten en reformas laborales⁶⁷⁵ y antes de la última gran reforma laboral (año 2012), la crítica más habitual al proceso era (y sigue siendo hoy día aunque en menor medida) el excesivo intervencionismo que existía por parte de la Administración Laboral⁶⁷⁶. En concreto, los “ERE” debían ser aprobados por la Autoridad Laboral. Que una herramienta jurídica, el ERE, quedase en manos de un órgano administrativo generaba (y sigue generando) una notoria inseguridad jurídica. Nos referimos a que la Autoridad Laboral se encuentra mediatizada por criterios políticos y, en buena medida, sindicales.

Por ello, era un criterio muy extendido entre las distintas Autoridades Laborales la aceptación de los “ERE” sólo en casos de acuerdo. Este criterio administrativo, que chocaba frontalmente con la norma laboral que permitía a la Administración autorizar ERE sin acuerdo de forma motivada, conllevaba en la práctica un excesivo poder negociador en favor de los sindicatos y, a la postre, que ningún empresario se arriesgara a presentar un “ERE” sin acuerdo, a costa de afrontar un rechazo seguro que abocaría la medida al fracaso.

En este capítulo se realiza un análisis, desde una perspectiva jurídico-práctica, de los procedimientos de regulación de empleo en el sistema español de relaciones laborales, con especial mención y ejemplos de aquellos aspectos que en la “praxis” habitual de estos procesos influyen en la determinación de sus costes indemnizatorios.

La legislación laboral básica aplicable, entonces⁶⁷⁷, a los procesos de regulación de empleo era en esencia el Estatuto de los Trabajadores. La redacción entonces vigente del artículo 51 ET definía el concepto de despido colectivo en los siguientes términos:

⁶⁷⁴ Para un estudio de la configuración legal de esta figura, en sus aspectos básicos: DE LA TORRE GARCÍA, C., MARTÍN JIMÉNEZ, R., SAN MARTÍN MAZZUCONI, C. y MARURI PALACÍN, I., *op. cit.*, pp. 59-130.

⁶⁷⁵ ARCE, J.C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013, p. 23.

⁶⁷⁶ Paradójicamente, la Administración Pública ha pasado de ser la interventora y garante de estos procesos a ser la protagonista, en primera persona. En los últimos meses, fruto de los rigores de la nueva Ley Orgánica de Equilibrio Presupuestarios 2/2012, las Administraciones Públicas han iniciado la senda de los recortes de personal en sus plantillas laborales. MOLINA HERMOSILLA, O. "Balance de la aplicación de la reforma laboral en materia de despidos colectivos en la Administración", *Relaciones Laborales*, nº 10, *La Ley*, 2013.

⁶⁷⁷ Actualmente, tras muchas y muy numerosas reformas, la norma ha sufrido un cambio importante. Lo más relevante es que se prescinde de la autorización administrativa, pudiendo el

A efectos de lo dispuesto en la presente Ley se entenderá por despido colectivo la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción cuando, en un período de noventa días, la extinción afecte al menos a:

- a) Diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.*
- b) El 10 por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquéllas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.*
- c) Treinta trabajadores en las empresas que ocupen trescientos o más trabajadores.*

Respecto de las causas que deben concurrir para poder acudir al despido colectivo, las mismas también se encuentran reseñadas en el artículo 51 ET del siguiente modo:

Se entiende que concurren causas económicas cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa, en casos tales como la existencia de pérdidas actuales o previstas, o la disminución persistente de su nivel de ingresos, que puedan afectar a su viabilidad o a su capacidad de mantener el volumen de empleo (...) Se entiende que concurren causas técnicas cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los medios o instrumentos de producción; causas organizativas cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal y causas productivas cuando se produzcan cambios, entre otros, en la demanda de los productos o servicios que la empresa pretende colocar en el mercado.

empresario articular con total libertad la medida en los términos pactados o, en su defecto, en los términos que entienda procedentes en caso de no existir acuerdo. Esta amplia libertad, se encuentra contrapesada con la extraordinaria facilidad que existe hoy día para impugnar judicialmente una medida de este tipo. En la práctica, el control de legalidad que realizaba anteriormente la Autoridad Laboral, hoy día se realiza por los Jueces y Tribunales de la Jurisdicción Social. Y la crítica que se hacía al sistema anterior –dejar en manos de la administración la aprobación de los “ERE”- se ha tornado ahora en alabanza, ya que con la norma anterior no se daban casos de impugnación del despido colectivo pues, de ellos conocía la jurisdicción Contenciosa (hoy la social) y los alargados plazos y elevados costes de su uso, frenaban notablemente las impugnaciones.

Los trabajadores cuyos contratos se extingan de conformidad con lo dispuesto en los párrafos anteriores, tendrán derecho a una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, con un máximo de doce mensualidades, según dispone el apartado 8 del artículo 51 ET.

El procedimiento legal para el despido colectivo se encontraba regulado en el artículo 51 ET y en el Real Decreto 801/2011, estando sometido al régimen de autorización administrativa por parte de la Autoridad Laboral competente, previa petición del empresario a través de la formulación y substanciación del llamado expediente de regulación de empleo. Las fases esenciales de este procedimiento son las siguientes:

a. Solicitud

El empresario presenta un escrito solicitando la extinción colectiva de trabajadores de su plantilla, acompañando a dicho documento (entre otros) un informe técnico y memoria justificativa de las causas legales que concurren en la empresa, listado de trabajadores afectados, plan de acompañamiento social y memoria explicativa de la razonabilidad de la medida.

b. Período de consultas

Simultáneamente a la presentación de la solicitud se inicia un periodo de consultas de treinta días de duración, plazo durante el cual empresa y representación legal de los trabajadores deben negociar de buena fe para la consecución de un acuerdo.

c. Actuaciones Inspectoras

Durante el periodo de consultas las partes negociadoras son citadas ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, organismo encargado de vigilar y controlar el cumplimiento de las formalidades del procedimiento de regulación de empleo, la concurrencia de las causas legales habilitantes, y la inexistencia de dolo, fraude, coacción o abuso de derecho en la negociación.

La actuación inspectora es diferente según se trate de un ERE con acuerdo o sin acuerdo⁶⁷⁸.

d. *Resolución*

Finalizado el periodo de consultas, la Autoridad laboral competente emite una Resolución autorizando o desestimando la medida extintiva solicitada por la empresa. Dicha Resolución tiene diferente contenido y alcance en función de si trata de un expediente con o sin acuerdo, cuestión que se analiza en el siguiente apartado.

El artículo 14 del Real Decreto 801/2011 determinaba que cuando el período de consultas concluía con acuerdo entre las partes, la Autoridad laboral procedería a dictar resolución en el plazo de siete días naturales autorizando la extinción de las relaciones laborales en los términos fijados en el acuerdo, excepto que aprecie la existencia de dolo, fraude, coacción o abuso de derecho.

Sin embargo, el artículo 15 del Real Decreto 801/2011 establecía que cuando el período de consultas concluya sin acuerdo, la Autoridad laboral dictaría resolución estimando o desestimando, en todo o en parte, la solicitud empresarial. La resolución de la autoridad laboral debía ser motivada y congruente con la solicitud empresarial. La autorización procederá cuando de la documentación obrante en el expediente se desprenda que concurre la causa o causas alegadas por el empresario y la razonabilidad de la medida extintiva solicitada en los términos señalados en el artículo 51 ET.

La impugnación de las actuaciones por las que se pone fin a los expedientes de regulación de empleo podrá llevarse a cabo por los interesados, incluidos trabajadores individualmente considerados, mediante recurso de alzada en el plazo de un mes ante el órgano superior jerárquico al que la dictó. La resolución del recurso administrativo es susceptible de impugnación ante la jurisdicción social, en virtud de la última reforma laboral. En caso de que la Resolución administrativa sea anulada en vía jurisdiccional

⁶⁷⁸ En este sentido, el criterio operativo nº 90/2011 sobre actuación y emisión del informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en relación con los procedimientos de regulación de empleo determina que con la nueva regulación reglamentaria queda fuera de toda duda que el informe de la ITSS no debe pronunciarse sobre las causas motivadoras del expediente, absteniéndose también de pronunciarse acerca de la razonabilidad o proporcionalidad de la medida. En este supuesto el inspector se debe limitar a examinar que se ha observado el procedimiento, comprobar que no concurre fraude, dolo, coacción o abuso de derecho, así como que el acuerdo no tiene por objeto la obtención indebida de prestaciones por desempleo.

será obligatorio a la compañía readmitir al trabajador con el abono de los salarios dejados de percibir.

Si bien la legislación vigente en 2012 establecía, en el caso de concurrencia de causa legal habilitante, una indemnización equivalente a 20 días de salario por año de servicio con el tope de una anualidad, conviene señalar que la práctica laboral española conducía a que las empresas desarrollasen todo su esfuerzo en dirección a la obtención de un acuerdo con la representación legal de los trabajadores en el seno del preceptivo periodo de consultas, con el fin de evitar tanto eventuales situaciones de conflicto social como un pronunciamiento desfavorable por parte de la Autoridad laboral competente para resolver el ERE, lo que conlleva, consiguientemente, una mejora sobre la indemnización mínima legalmente establecida.

En este sentido, cabe recordar que la necesaria autorización administrativa para la resolución de los procesos de regulación de Empleo era única en derecho comparado⁶⁷⁹ comunitario y condiciona de manera muy importante no solo el propio proceso sino, fundamentalmente, los costes indemnizatorios del mismo.

Esta necesidad de autorización administrativa existe en derecho español desde la Ley del Contrato de Trabajo de 1944 y sobrevivió a las numerosas reformas laborales acometidas desde entonces, al margen del signo político del Gobierno responsable de dichas reformas. La razón de ello, es que durante todo este tiempo dicha autorización administrativa ha venido a convertirse en una importante herramienta política⁶⁸⁰ (social,

⁶⁷⁹ En efecto, la normativa internacional establece que tan pronto como se prevea una reducción de la plantilla, deberá procederse lo antes posible a la consulta previa con los representantes de los trabajadores sobre todas las cuestiones que resulten apropiadas. Por su parte, la normativa comunitaria exige únicamente que el empresario comunique su decisión extintiva a una Autoridad pública a los efectos de publicidad y registro sin perjuicio de que esta misma Autoridad pueda mediar en la negociación y, por extensión pueda coadyuvar en la resolución del conflicto. Cfr. Recomendación núm. 119 de la OIT y Convenio núm. 158 de la OIT; MONEREO PÉREZ, J.L. *El despido colectivo en el derecho español. Estudio de su régimen jurídico*, Aranzadi, Pamplona, 1997 y CRUZ VILLALÓN, J., "Los Expedientes de Regulación de Empleo: Elementos de debate y propuestas de reforma", *Temas Laborales*, nº 98, 2009, pp.21-54.

⁶⁸⁰ La intervención de la Administración Pública en esta materia tradicionalmente se ha justificado en el mantenimiento de empleo, debido fundamentalmente a que la protección de los trabajadores era muy escasa. Sin embargo, cada vez son más las voces que se alzan, entre la Doctrina Científica más autorizada, contra la pervivencia del control administrativo, argumentando que una participación tan activa e intensa en los expedientes de regulación de empleo supone un exceso de control incompatible con la libertad de las relaciones laborales y encarece los acuerdos que deben alcanzar empresa y representación legal de los trabajadores durante el periodo de consultas. SEMPERE

de empleo, industrial, geográfica...) de la Administración⁶⁸¹ en cuya aplicación inciden, por tanto, muchos factores más allá de los estrictamente jurídicos.

Así, en concreto, la Administración laboral que había de resolver la regulación de empleo, ya sea provincial, autonómica o central, lo hará teniendo en cuenta factores "exógenos" tan dispares como el entorno geográfico, el carácter multinacional o no de la compañía afectada, la intención empresarial (reducir plantilla, jornada, despidos, cierre, proceso de deslocalización), la nacionalidad de sus propietarios, la existencia de centros productivos en otras regiones, el grado de sindicalización y posible impacto en la denominada "paz social", etc.

La empresa, por tanto, como administrado, no sólo se enfrenta a la propia dificultad técnica de acometer un proceso de regulación de empleo, sino también a la grave inseguridad jurídica que provoca el alto grado de discrecionalidad de la decisión administrativa. En este sentido, habrá de sopesar no sólo esos factores exógenos que pueden condicionar la decisión de la Administración "autorizante" sino también otros factores endógenos, propios de su realidad empresarial, que podrán afectar, igualmente, a la obtención de dicha autorización, como son, entre otros, su grado de sindicalización, el posible perjuicio reputacional (en su marca, clientela, proveedores, accionistas o comunidad financiera), el riesgo de ver paralizado su proceso productivo, la urgencia de las medidas solicitadas, los precedentes existentes en la propia Compañía, etc.

Por la interacción de factores tan heterogéneos, ajenos a los estrictamente legales, aunque en principio pudiera parecer paradójico que las empresas deban superar los niveles indemnizatorios previstos por las normas legales, dicha mejora es habitual y encuentra su explicación, por tanto, en la necesaria consecución de un acuerdo, pues en caso de no obtenerlo se someterá al criterio de la Autoridad laboral competente que, como se ha expuesto, resolverá atendiendo a criterios no solo técnico-jurídicos sino, en la mayoría de los casos socio-políticos.

Otro aspecto que, en la práctica, llevaba a las empresas a la necesaria consecución de acuerdos son los costosos riesgos que conlleva el proceso de revisión judicial de la medida, sobre todo tras la última reforma que ubica en sede social (más tuitiva para los

NAVARRO, A.V., *La extinción del contrato de trabajo*. Thomson Aranzadi, Pamplona, 2011.

⁶⁸¹ Para un estudio sobre la negociación colectiva a nivel estatal en la perspectiva de la RSC en tiempos de crisis, entre 2011 y 2012: GARCÍA NINET, J.I., "La Responsabilidad Social de la Empresas en la negociación colectiva a nivel estatal (de junio de 2011 a mayo de 2012). Algunas cuestiones", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 159-197.

derechos de los trabajadores) dicha revisión. En concreto, los efectos que la anulación de la resolución autorizante de la Regulación de empleo proyecta de forma automática sobre el contrato de trabajo extinguido, quedando "rehabilitado" dicho vínculo laboral inicial con inmediata readmisión y abono de los salarios dejados de percibir⁶⁸².

A todo lo anterior hay que sumar que, en determinados sectores/empresas, la necesidad de obtener un acuerdo puede verse acentuada por la fuerte implantación que en los mismos tienen las organizaciones sindicales y por su capacidad para provocar y dirigir conflictos que, cuanto menos, pudieran retrasar considerablemente la aplicación de la medida con el consiguiente coste que ello comportaría para la Empresa.

En definitiva, este conjunto de circunstancias, que en la práctica afecta a estos procesos comporta que sea habitual que, en las negociaciones laborales con los representantes de los trabajadores, se tenga como objetivo fundamental, consecuentemente, el obtener ese acuerdo final que permita, tanto la ejecución inmediata y sin riesgo de la decisión empresarial, como la homologación definitiva del pacto por parte de la Autoridad laboral, minimizando los riesgos de judicialización y de conflicto y, asegurando, el coste y duración del proceso.

Por ello, la baza fundamental para la obtención del acuerdo vendrá constituida por las compensaciones que la Empresa esté en disposición de ofrecer, siendo habitual que se alcancen acuerdos indemnizatorios muy por encima de la indemnización mínima que establece la norma (20 días de salario por año de servicio con el tope de 12 mensualidades).

Para constatar lo anterior, basta con hacer un análisis de los procesos de regulación de empleo en nuestro país en los últimos años, en concreto el porcentaje de Expedientes presentados con acuerdo es el siguiente:

- En el conjunto de España: 93% en 2009, 91% en 2010 y 91% en 2011 (datos hasta octubre INE)
- En la Comunidad Autónoma de Cataluña, otro organismo que publicita sus estadísticas: 95% en 2010 y 96% en 2011 (Datos Direcció General de Relacions Laborales de la Generalitat).

De lo expuesto hasta ahora se observa que el proceso de regulación de empleo en España tenía como elemento diferenciador, en nuestro derecho comparado, la preceptiva

⁶⁸² Entre otras muchas, Sentencia del Tribunal Supremo 9 de octubre de 2009 (RJ 2009/5728)

autorización administrativa. La normativa aplicable determina que la autoridad laboral debe aprobar el expediente cuando concurre acuerdo, debiendo entrar al fondo del asunto y resolver motivadamente, en caso contrario. Son muchos los factores tenidos en cuenta por la administración laboral a la hora de resolver las solicitudes de regulación de empleo, más allá de la mera valoración de concurrencia o no de la causa alegada. Al margen de la obtención o no de la preceptiva resolución administrativa, la ausencia de pacto conlleva riesgos de conflictividad (en sectores/empresas con fuerte presencia sindical) y de incremento de costes (por las consecuencias de una eventual impugnación judicial)

Lo anterior recomendaba que, para dotar de seguridad jurídica al proceso, en términos de coste, tiempo y ausencia de conflictividad, era necesario alcanzar un acuerdo con la representación legal de los trabajadores, lo que conlleva un efecto "inflacionista" en el coste indemnizatorio. La práctica en procesos de regulación de empleo desarrollados en España, en los últimos años, muestra una abrumadora mayoría de procesos cerrados con acuerdo y, consiguientemente, el abono de cuantías indemnizatorias superiores a la indemnización mínima prevista en la ley.

La entrada en vigor del Real Decreto 1483/2012, que como hemos expuesto ha eliminado la autorización administrativa a los "ERE", no ha acabado de corregir esta tendencia. Los despidos colectivos siguen viéndose abocados al acuerdo pues de otro modo el Empresa asume el riesgo de judicializar todas y cada una de las bajas laborales que articule. Por ello, merece la pena al empresario abonar una sobre indemnización que le blinde frente a procesos judiciales. Piénsese en un expediente que afecte a 500 trabajadores, que acabe sin acuerdo. Cómo puede afrontar un empleador 500 procedimientos judiciales individuales. Sin duda sigue mereciendo la pena esforzarse en alcanzar un acuerdo.

La norma actual, en sus artículos 7 y 8 establece una obligación concreta de negociar. En concreto, el reglamento establece que todo ERE tendrá un periodo de consultas. Dicho periodo de consultas tiene por objeto llegar a un acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. La consulta deberá versar, como mínimo, sobre las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y de atenuar sus consecuencias mediante el recurso a medidas sociales de acompañamiento, tales como medidas de recolocación o acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad. A tal fin los representantes de los trabajadores deberán

disponer desde el inicio del periodo de consultas de la documentación preceptiva establecida en la norma y las partes deberán negociar de buena fe.

A la apertura del periodo de consultas se fijará un calendario de reuniones a celebrar dentro del mismo, que respetará lo establecido en este artículo, si bien las partes podrán acordar de otra forma el número de reuniones e intervalos entre las mismas. Salvo pacto en contrario, conforme a lo establecido en el apartado anterior, la primera reunión del periodo de consultas se celebrará en un plazo no inferior a tres días desde la fecha de la entrega de la comunicación de intención de efectuar un ERE.

En empresas de menos de cincuenta trabajadores, el periodo de consultas tendrá una duración no superior a quince días naturales. En empresas de cincuenta o más trabajadores, el periodo de consultas tendrá una duración no superior a treinta días naturales. El periodo de consultas podrá darse por finalizado en todo caso cuando las partes alcancen un acuerdo. Igualmente, las partes, de común acuerdo, podrán en cualquier momento dar por finalizado el periodo de consultas, por entender que no resulta posible alcanzar acuerdo alguno, debiendo comunicarlo expresamente a la autoridad laboral.

Entre las medidas para evitar o reducir los despidos colectivos, el antiguamente denominado Plan de Acompañamiento Social, o PAS, se podrán considerar, entre otras, las siguientes que se recogen en el propio artículo 51 del Estatuto:

- a) La recolocación interna de los trabajadores dentro de la misma empresa o, en su caso, en otra del grupo de empresas del que forme parte.
- b) Movilidad funcional de los trabajadores, conforme a lo dispuesto en el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores.
- c) Movilidad geográfica de los trabajadores, conforme a lo dispuesto en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores.
- d) Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo de los trabajadores, conforme a lo dispuesto en el artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores.
- e) Inaplicación de las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo aplicable conforme a lo dispuesto en el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores.
- f) Acciones de formación o reciclaje profesional de los trabajadores que puedan contribuir a la continuidad del proyecto empresarial.
- g) Cualquier otra medida organizativa, técnica o de producción dirigida a reducir el número de trabajadores afectados.

Entre las medidas para atenuar las consecuencias en los trabajadores afectados, podrán considerarse, entre otras, las siguientes:

- a) El derecho de reingreso preferente en las vacantes del mismo o similar grupo profesional que se produzcan en la empresa dentro del plazo que se estipule.
- b) La recolocación externa de los trabajadores a través de empresas de recolocación autorizadas.
- c) Acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad de los trabajadores.
- d) Promoción del empleo por cuenta propia como autónomos o en empresas de economía social, siempre que no persigan la continuidad de la prestación laboral de los trabajadores afectados hacia la misma empresa mediante contratos de obras o de servicios o tipos contractuales análogos que tengan por fin la elusión en fraude de ley de las obligaciones dimanantes del contrato de trabajo.
- e) Medidas compensatorias de los gastos derivados de la movilidad geográfica.
- f) Medidas compensatorias de las diferencias salariales con un nuevo empleo.

Consideramos que es un error que el Plan de Acompañamiento Social, PAS, sea una parte del Expediente de Regulación de Empleo, ERE. Es un error conceptual, un defecto de partida en el proceso. Se está dando primacía al ERE, sometiendo bajo dicho mecanismo al PAS. Dicho de otro modo, sin ERE no hay PAS, lo que resulta ciertamente incongruente. El Empresario debería ser capaz de articular medidas del PAS, sin necesidad de acudir al ERE pero, como digo, la normativa española no contempla la posibilidad de efectuar un PAS fuera del ERE. Casi debería ser al contrario. Ante el atisbo de la crisis, el empresario debería acudir al PAS, siendo el ERE una de las medidas de ese PAS. Así también lo han entendido otros autores como Pin Arboleda⁶⁸³. La lógica del proceso, que debería ser inversa, obliga hoy día a iniciar procesos de destrucción de empleo, para implantar posteriormente mecanismos que reduzcan o limiten sus efectos. Pero la reestructuración responsable debe, justamente, evitar que esto suceda. Se trata de encontrar una vía de negociación, un acuerdo, o un punto de entendimiento que minimice el daño social.

⁶⁸³ PIN ARBOLEDA, J.R., GALLIFA, A., QUINTANILLA, M., *Libro blanco sobre las mejores prácticas internacionales en políticas de acompañamiento (planes sociales)*, IESE, Sagardoy Abogados, Universidad de Navarra, 2005.

Ante todo, debe valorarse a la persona. La figura del trabajador queda un tanto denostada en el marco de un proceso de reestructuración. En una reestructuración responsable ha de tomar valor el individuo y sus circunstancias⁶⁸⁴, ya sean estas personales o profesionales. Existe un término, habitualmente mal utilizado, que se corresponde con la aplicación de medidas laborales flexibles. Es la flexiseguridad.⁶⁸⁵ Según esta figura, las relaciones laborales son maleables, adaptables a cada circunstancia a través de las diferentes instituciones del derecho. Flexiseguridad es un concepto que aglutina la flexibilidad que exige el empresario, y la seguridad que demanda el trabajador. Con su aplicación, se consigue un punto de entendimiento, que permite la continuidad de las relaciones laborales. Pero no puede entenderse la flexiseguridad, ni tampoco la reestructuración responsable, sin algún tipo de ayuda pública.

Las empresas en crisis, así como los trabajadores afectados, requieren el apoyo de los Organismos Públicos, con el fin de salvaguardar el empleo. A día de hoy en España el apoyo público se limita a dos actuaciones muy concretas. La primera, a la intervención de la Inspección de Trabajo en los procesos de reestructuración. Su labor no es dotar al proceso de medidas alternativas del despido, sino simplemente controlar que las formalidades legales del proceso están cumplidas. La segunda, a la aplicación de ayudas públicas para empresas con dificultades económicas. Se comprueba como el apoyo público en estos procesos de reestructuración es pasivo, en contraposición con otras figuras de derecho comparado como el conocido *Kurzarbeit* alemán.⁶⁸⁶ Esta figura, muy interesante, permite la inyección de fondos públicos de forma dinámica en aquellas empresas que requieren reducir horas de trabajo debido a la crisis. En concreto, cuando una empresa debe limitar su producción temporalmente, el Gobierno alemán le

⁶⁸⁴ FUNDACIÓN ALTERNATIVAS. *Informe sobre la responsabilidad social corporativa ante la crisis*, 2009:

<http://www.falternativas.org/la-fundacion/documentos/libros-e-informes/informe-2009-la-responsabilidad-social-corporativa-en-espana>

Cfr. NAVARRO GARCÍA, F., *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, Editorial ESIC, 2ª ed., Madrid, 2012.

⁶⁸⁵ DE LA TORRE, C., *Mercado laboral sostenible 2020 y responsabilidad social*. Editorial Wolters Kluwer, La Ley. 2010.

⁶⁸⁶ Sobre esta modalidad del modelo alemán: DE LA TORRE GARCÍA, C, MARTÍN JIMÉNEZ, R., SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C y MARURI PALACÍN, I., *Reestructuración de empresas y Responsabilidad Social. Planes sociales, medidas alternativas y políticas de acompañamiento*, Ediciones Cinca, Madrid, 2011, pp. 201-209. Otras modalidades son las del modelo francés "Chomage Partiel" (cfr. *ibid.* pp. 209-217 y el modelo austríaco "Abfertigung" (cfr. *ibid.*, pp. 218-221).

otorga una ayuda pública que completa los salarios reducidos hasta el 100% a sus trabajadores, durante un plazo máximo de 24 meses.

En España, ante la falta de este tipo de figuras, y dada la rigidez del sistema, la reestructuración responsable se limita a la aplicación o diseño de medidas dentro del PAS: recolocaciones, movilidad, modificación de condiciones, contratación a tiempo parcial, bolsas de trabajo, jubilación, externalización, descuelgue, reducciones... Todas estas figuras que ya hemos tratado y que forman parte de un Plan de Acompañamiento Social tienen esa cierta función curativa,⁶⁸⁷ en evitación de los despidos.

Partiendo de estas directrices, así como del compendio de medidas alternativas y paliativas de los despidos expuestas en los apartados anteriores, el autor de esta tesis ha desarrollado un proceso de mediación y negociación en dos expedientes de regulación de empleo en la ciudad de Málaga, durante el ejercicio 2013. Durante estos procesos, ha propiciado, también, la introducción de elementos de reestructuración responsable, así como el debate de medidas alternativas y herramientas jurídicas como las descritas en los apartados precedentes. Gracias a estos mecanismos, fue posible en ambos casos alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes, lo que significa que los planteamientos teóricos descritos, tienen en la práctica una utilidad real, pues ayudan a aliviar los graves conflictos laborales que habitualmente se suceden en el empresariado español.

Nos referimos a las Sociedades INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA), S.A.⁶⁸⁸ y SOCIEDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SOPDE), S.A.⁶⁸⁹. Ambas se vieron en la obligación de articular un expediente de regulación de empleo, como última medida para salvaguardar su actividad. Como se ha anticipado, en ambos casos, la aplicación de mecanismos de reestructuración responsable, propiciaron un acuerdo, y coadyuvaron a que dichas entidades, sigan desarrollando su actividad mercantil hoy día. Ahora analizamos el caso SOPDE y en el siguiente capítulo el caso INGENIA.

Antes de continuar, es necesario aclarar que la totalidad de datos utilizados son de alcance y dominio público, generalmente por pertenecer a informes económicos publicados en registro mercantil, no obstante otros particulares son obra del trabajo del

⁶⁸⁷ TERRADILLOS ORMAETXEA, E., *Las medidas de acompañamiento social y los planes de recolocación externa en los despidos colectivos tras la reforma de 2012*, Revista de Derecho Social Nº 64, 2013.

⁶⁸⁸ <http://www.ingenia.es/es>

⁶⁸⁹ <http://www.sopde.es/>

autor y de la negociación colectiva desarrollada. Por ello, como anexo (*ANEXO II*) a la presente obra,⁶⁹⁰ se encuentran la totalidad de Actas de Negociación levantadas que acreditan y dan fe del contenido técnico que ahora se desarrolla. También acreditan el liderazgo de las negociaciones efectuadas por el autor de esta tesis, así como el alcance de un acuerdo basado en parámetros de RSE y reestructuración responsable.

2. *Los supuestos del caso y la situación de la empresa.*

SOCIEDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOPDE, S.A. (en lo sucesivo también SOPDE) es una Empresa con domicilio en Plaza de la Marina 4, Málaga, con C.I.F. A-29407137. Fue constituida inicialmente bajo la denominación de SOCIEDAD DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA, S.A., mediante escritura pública otorgada ante el Notario de Málaga, Don Cayetano Utrera Ravassa en fecha 23 de octubre de 1989, y se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Málaga, al tomo 1125, folio 1, Hoja MA-2031, Inscripción 1ª.

El objeto social de la Empresa es la promoción y participación en aquellas actividades que contribuyan al desarrollo económico y social de la provincia y que, potenciando iniciativas generadoras de riqueza y promoción de empleo, sirvan a los intereses peculiares de la misma. A tal fin se dedica, entre otras, a la gestión de ayudas para el desarrollo económico de la provincia, ya sea en ámbitos locales o supralocales, consistentes en asistencia técnica para la captación de subvenciones, créditos sociales, inversiones de capital y compensaciones retributivas de todo tipo con destino a los municipios o a las entidades privadas. En concreto, la actividad principal de SOPDE consiste en la elaboración de proyectos de consultoría.

La Empresa cuenta con una plantilla formada por un total de 61 trabajadores, ubicados en un mismo centro de trabajo, sito en la Plaza de la Marina nº 4, Málaga.

SOPDE presenta una particularidad jurídica de alcance, y es que *su único socio es la Excm. Diputación Provincial De Málaga*. En efecto, su capital social está íntegramente participado por esta Corporación de Derecho Público⁶⁹¹, y fue creada al

⁶⁹⁰ANEXO II: “ACUERDO Y ACTAS ERE: SOCIEDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SOPDE), S.A.” Este ANEXO está ubicado en la parte final de esta tesis, pp. y ss. Consideramos que aquí se encuentra la justificación y acreditación documental de cuanto queda expuesto en este capítulo.

⁶⁹¹ En la escritura de constitución de SOPDE puede apreciarse cómo en el Disponen Cuarto se indica que el capital social de la compañía es de 10 Millones de Pesetas, dividido en 10.000

amparo del art. 85 de la Ley 7/1985, Reguladora de Bases de Régimen Local. En la actualidad, SOPDE es un medio propio de la Diputación Provincial, a los efectos previstos en el art. 24.6 de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público (en adelante, LCSP).

En este sentido, dado que la totalidad de su capital social es de titularidad pública, SOPDE se configura como una entidad que forma parte del Sector Público, pero no ostenta la consideración de Administración Pública, en virtud de lo establecido en el artículo 3.1 d) del Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público:

“A los efectos de esta Ley, se considera que forman parte del sector público los siguientes entes, organismos y entidades:

(...)

d) Las sociedades mercantiles en cuyo capital social la participación, directa o indirecta, de entidades de las mencionadas en las letras a) a f) del presente apartado sea superior al 50 por 100.”

Pese a pertenecer al sector público, SOPDE puede llevar a cabo medidas de reestructuración laboral sobre su plantilla. Recientemente la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, añadió una Disposición Adicional Vigésima al Estatuto de los Trabajadores para clarificar esta cuestión, cuyo párrafo primero refiere que:

“El despido por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción del personal laboral al servicio de los entes, organismos y entidades que forman parte del sector público de acuerdo con el artículo 3.1 del texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, se efectuará conforme a lo dispuesto en los artículos 51 y 52.c) del Estatuto de los Trabajadores y sus normas de desarrollo y en el marco de los mecanismos preventivos y correctivos regulados en la normativa de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de las Administraciones Públicas.”

En esencia, la norma permite el despido del personal laboral de las entidades del sector público que cumplan los requisitos del artículo 3.1 de la LCSP, siempre y cuando

acciones nominativas de 1.000 pesetas, suscritas íntegramente por su único socio fundador (La Excma. Provincial de Málaga) aportado en dinero-metálico, y totalmente desembolsado y su importe ingresado en la Caja social.

se efectúe conforme a lo dispuesto en los artículos 51 y 52 del Estatuto de los Trabajadores, en el marco de los mecanismos preventivos y correctivos de las normas de estabilidad presupuestaria. De este modo, la reforma laboral permite a SOPDE articular medidas de reestructuración laboral siguiendo para ello los mismos cauces que el resto de empresas privadas, esto es, la aplicación estricta del artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores y su normativa de desarrollo. Ahora bien, el propio Estatuto acota esta facultad a que las medidas de reestructuración se hagan en el marco de los mecanismos preventivos y correctivos de las normas de estabilidad presupuestaria.

Es el artículo 34 del Real Decreto 1483/2012, de 30 de octubre, de procedimientos de despido colectivo, el que completa a la Disposición Vigésima del Estatuto del siguiente modo:

“1. Los procedimientos de despido colectivo contemplados en la disposición adicional vigésima del Estatuto de los Trabajadores se regirán por las normas contenidas en el presente título.

2. Dichos procedimientos se desarrollarán en el marco de los mecanismos preventivos y correctivos regulados en la normativa de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de las Administraciones Públicas.

3. En los casos de despido colectivo del personal laboral al servicio de los entes, organismos y entidades que, formando parte del sector público de acuerdo con el artículo 3.1 del texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, no tengan la consideración de Administraciones Públicas en los términos establecidos en el artículo 3.2 de dicha norma, se entenderá que concurren causas económicas, técnicas, organizativas o de producción en los mismos casos que se describen en el artículo 1, apartado 2 de este Reglamento. Asimismo, el procedimiento aplicable para los despidos colectivos en los supuestos a que se refiere este apartado será el contenido en el Título I.

En los procedimientos contemplados en este apartado, y por lo que afecta a la documentación mencionada en el artículo 3.1 de este Reglamento, los entes, organismos y entidades a que se refiere el párrafo anterior deberán indicar, además, la relación de las causas del despido con los principios contenidos en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, con las medidas o mecanismos previstos en la misma o con los objetivos de estabilidad presupuestaria a que dicha norma se refiere.

4. En lo no recogido en este Título, y en cuanto no se oponga, contradiga o sea incompatible con el mismo, será de aplicación el procedimiento general contemplado en el Título I.”

Nuevamente se observa cómo, en general, el precepto remite al procedimiento habitual de despidos objetivos individuales y colectivos que se recoge en la norma laboral, pero establece una especialidad ya apuntada anteriormente. SOPDE únicamente se encuentra obligada a indicar la relación de las causas del despido con los principios contenidos en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, con las medidas o mecanismos previstos en la misma o con los objetivos de estabilidad presupuestaria a que dicha norma se refiere.

La conjunción de ambos preceptos (Disposición Vigésima del Estatuto de los Trabajadores y artículo 34 del Real Decreto 1483/2012) obliga a concluir la posibilidad de articular despidos por causas objetivas en SOPDE, tanto individuales como colectivos, siempre que se realicen cumpliendo con los siguientes condicionantes:

1. En el marco de los mecanismos preventivos y correctivos regulados en la normativa de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de las Administraciones Públicas
2. De acuerdo con los principios contenidos en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, con las medidas o mecanismos previstos en la misma o con los objetivos de estabilidad presupuestaria a que dicha norma se refiere.

Es decir, los despidos deben incardinarse dentro de las acciones exigidas por la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

Pues bien, en septiembre de 2013, SOPDE se vio en la necesidad de extinguir hasta 27 contratos de trabajo, como consecuencia de la dramática situación económica, productiva y organizativa por la que atravesaba la Compañía. Todo ello, además, auspiciado por la obligación de elaborar, aprobar y ejecutar presupuestos y actuaciones que afecten a gastos o ingresos en equilibrio financiero, circunstancia que –tal y como ya hemos expuesto- deviene obligatoria tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

En este punto, es necesario poner de manifiesto que la medida de despido colectivo se presentó como el último recurso que le queda a la Empresa para racionalizar sus gastos y cumplir con el objetivo de equilibrio financiero, ya que durante estos últimos ejercicios se han intentado otras alternativas que han resultado insuficientes, tales como:

- Se ha implantado un sistema de gestión, imputación y control de costes, del que carecía la sociedad, con el propósito de poder imputar los costes del personal a cada proyecto.
- Se han racionalizado las compras y subcontrataciones, limitando al máximo la adquisición de servicios externos, lo que se ha plasmado en las siguientes medidas:
 - La subcontratación se ha reducido del aproximadamente el 60% de la facturación en 2010, a la cifra actual aproximada del 30%. En cifras absolutas, en 2010 la facturación de la subcontratación de servicios externos fue de unos 3.3 M€, mientras que la cuenta de “aprovisionamientos” ascendió a casi 2M€.
 - Se han retirado las competencias de compra y decisión del proveedor elegido a toda persona salvo a la gerencia. Asimismo, se revisó el proceso de compras para incrementar los puntos de control.
 - Sólo la gerencia posee las claves de la banca electrónica, de tal forma que todos los pagos están controlados. Antes era posible que un servicio fuese contratado y pagado sin el control directo del gerente.
- Se han intensificado los mecanismos de control directivo para aproximarse a la gestión directa.
- Se han implantado cierres mensuales, sustituyendo los anteriores trimestrales, para intensificar el seguimiento de la gestión.
- Se ha implantado un férreo seguimiento de la gestión de cobro, en virtud del cual se ha reducido el importe de clientes pendientes de cobro de 1,9 millones de euros a aproximadamente 0,5 millones de euros.
- Se ha aumentado la acción comercial, lo que se ha materializado en:

- El número de ofertas presentadas se ha incrementado notablemente (176 en 2012 frente a las 96 de 2011 o 157 de 2010).
- El aumento del número de servicios facturados, si bien, de acuerdo a la situación macroeconómica actual, estos han ido reduciendo paulatinamente su importe.
- Todas las medidas de control y seguimiento fueron acompañadas de un incremento de la acción comercial, traducido de forma directa en el número de ofertas presentadas a clientes.

No obstante, este incremento en la acción comercial ha ido lamentablemente acompañado de una reducción del ratio de aceptación de ofertas de los clientes de SOPDE, así como del importe medio de la oferta aceptada, lo que concuerda con el contexto económico de SOPDE y de sus clientes (fundamentalmente Diputación y Ayuntamientos de la Provincia), quienes además de contar con menos presupuesto, toman decisiones de compra de manera mucho más racional, exigente y limitada.

3. *Situación del Sector en el que desarrolla su actividad SOPDE.*

Como se ha expuesto anteriormente, la actividad de la compañía se centra en la planificación y participación en aquellas actividades que contribuyan al desarrollo económico y social de la provincia de Málaga o de sus corporaciones locales, cualquiera que sea su ámbito geográfico y de actuación y que, potenciando iniciativas generadoras de riqueza y promoción de empleo, sirvan directa o indirectamente, a los intereses peculiares de la misma (actividad de consultoría), por lo que, para analizar las causas específicas justificadoras de la medida colectiva de extinción de contratos de trabajo que concurren en la sociedad SOPDE, será necesario estudiar, en primer lugar, la crisis generalizada por la que atraviesa la economía española, y, en segundo lugar, la actual situación económica y presupuestaria por la que atraviesan las Administraciones Públicas, principales clientes de SOPDE, todo ello a partir de los últimos informes elaborados en la materia.

El análisis de estas dos cuestiones permite acreditar que, el mercado en el que se desenvuelve SOPDE (consultoría y asesoría dirigida a entidades del Sector Público), se

encuentra en una grave situación de crisis, debido al dramático déficit presupuestario de la práctica totalidad de Entes Públicos, quizá la más profunda de su historia, lo que ha conllevado un grave estancamiento del gasto público y lo que genera una lógica incertidumbre sobre el futuro y viabilidad de las empresas dedicadas a ofrecer servicios a dichas entidades de Derecho Público.

En una situación como la descrita, que se especifica minuciosamente en los siguientes apartados, está justificado acudir a medidas colectivas como parte de una estrategia de redimensionamiento y defensa frente a la crisis, en orden a lo previsto en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, según redacción dada por la Ley 3/2012, de 6 de julio.

Dado que la actividad de SOPDE está gravemente afectada por el endeudamiento de la Administración pública y la parálisis del gasto público, y dado que dicha disfunción guarda una relación directa con la complicada situación de la economía española, resulta necesario comenzar el análisis de las causas que afectan a la Compañía desde su origen, esto es, desde el inicio de la actual crisis económica.

Los últimos informes publicados por el Banco de España (Julio y Agosto de 2013), así como y especialmente, el Informe de Previsiones de la Economía Española 2012-2013 publicado en diciembre de 2012⁶⁹² por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y el Informe de la Unión de Banca Suiza CIO *Wealth Management Research* de septiembre de 2012, advertían sobre un mismo peligro: la economía española se encontraba en una situación compleja y de gran vulnerabilidad.

Debido a que el fenómeno de la crisis económica es, a fecha de hoy, ya más que notorio, no se profundizará en los orígenes y evolución de la crisis, sino que el estudio se centrará en el estado en el que se encontraba la Economía Española en el momento en que se presentó el ERE, tras más de 4 años sufriendo los efectos de una recesión global.

Así, exponiendo en un primer momento las circunstancias que afectaban a toda la economía española, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el PIB de la economía española presentó un descenso intertrimestral del -0,1% en el segundo trimestre de 2013, con una tasa interanual del -1,8%, según el Informe Económico del Banco de España de julio y agosto de 2013, como se puede ver en el siguiente cuadro:

⁶⁹² http://www.ceoe.es/es_ficha_publicacion.html?id=5447&cat_id=347&

	2011	2012	2012				2013	
			I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR	II TR
Contabilidad Nacional								
Tasas de variación intertrimestral, salvo indicación contraria								
Producto interior bruto	0,4	-1,4	-0,4	-0,4	-0,3	-0,8	-0,5	-0,1
Consumo privado	-1,0	-2,1	0,5	-1,1	-0,5	-2,0	-0,4	-0,4
Formación bruta de capital	-5,5	-8,7	-1,8	-3,1	-1,3	-3,9	-1,0	-0,9
Demanda interna	-1,9	-3,9	-0,3	-1,3	-1,1	-2,0	-0,7	-0,6
Exportaciones	7,6	3,1	-2,6	1,8	5,1	-0,9	-1,3	1,2
Importaciones	-0,9	-5,0	-2,0	-1,3	2,7	-4,8	-1,7	-0,2
Contribución de la demanda exterior neta (b)	2,3	2,5	-0,1	1,0	0,8	1,2	0,1	0,4
Tasas de variación interanual								
PIB	0,4	-1,4	-0,7	-1,4	-1,6	-1,9	-2,0	-1,8
Empleo	-1,7	-4,4	-3,7	-4,7	-4,6	-4,7	-4,5	-4,0
Deflactor del PIB	1,0	0,1	0,2	0,1	0,5	-0,2	0,9	1,2
Indicadores de precios (variación interanual de datos de fin de período)								
IPC	3,2	2,4	1,9	1,9	3,4	2,9	2,4	2,1
IPSEBENE	1,7	1,6	1,2	1,3	2,1	2,1	2,3	2,0
IAPC	3,1	2,4	1,8	1,8	3,5	3,0	2,6	2,2
Diferencial del IAPC frente al área del euro	0,3	-0,1	-0,9	-0,6	0,9	0,8	0,9	0,6

FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

En esta situación y con un contexto internacional de desaceleración, las perspectivas para el ejercicio 2013, e incluso para el comienzo de 2014, no pueden ser optimistas.

Por otra parte, y con la información disponible para el segundo trimestre de 2013, parece que la demanda interna continuará muy debilitada, registrando un descenso del -0-6%, frente al -0,7% de meses anteriores). El consumo de las familias continúa lastrado por el contexto del mercado laboral y por el revés que sufrieron las expectativas a finales de 2012, manteniendo un tono contractivo, con una tasa de variación intertrimestral que se sitúa en el entorno del -0,4%, en línea, por tanto, con la observada el trimestre anterior. En este sentido, la financiación concedida a las familias intensificó su ritmo de contracción en el segundo trimestre de 2013, alcanzando una tasa de variación interanual del 4,3% en mayo (-3,9 % en marzo).

La situación actual de la Administración Pública española está caracterizada por un endeudamiento generalizado que afecta a la práctica totalidad de sus organismos, teniendo su origen en la falta de ingresos debido al contexto de crisis global que afecta al país, así como por las dificultades para reducir costes estructurales. En este sentido, el dramático panorama en el que se encuentran inmersas las Administraciones Públicas y los entes que la componen, ha obligado a las mismas a la consecución de dos grandes objetivos claves para lograr el equilibrio presupuestario que permita por ende su viabilidad: el aumento de los ingresos y la contención del gasto público.

En este contexto, e estrechamente vinculado a la contención del gasto público, por Acuerdo de Consejo de Ministros de 26 de octubre de 2012, se creó la *Comisión para la*

Reforma de las Administraciones Públicas (en adelante, CORA). La CORA se adscribe al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas a través de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.

Para el cumplimiento de los objetivos de dicho organismo, en el seno de la CORA, se crearon cuatro Subcomisiones, cuyos objetivos son los siguientes:

- Duplicidades administrativas, que tiene por objeto identificar y eliminar duplicidades y reforzar los mecanismos de cooperación entre Administraciones si bien, en la medida en que las competencias atribuidas a la Administración Local estaban ya siendo objeto de reforma en un proyecto de modificación de su Ley de Bases, las duplicidades a identificar en este estudio fueron básicamente las que se producen entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas.
- Simplificación administrativa, que persigue la eliminación de trabas burocráticas y la simplificación de procedimientos en beneficio de los ciudadanos.
- Gestión de servicios y medios comunes, que tiene por objeto identificar las actividades de gestión que, por ser similares, pueden desempeñarse de forma centralizada o coordinada, aprovechando mejor los recursos públicos.
- Administración institucional, que analiza la tipología de los entes que la componen, proponiendo modificaciones generales y actuaciones singulares sobre entidades concretas.

Así, en su último Informe de seguimiento de la actividad, de septiembre de 2013, se indica cual es el ritmo de cumplimiento de los objetivos marcados, pudiendo observarse en el siguiente cuadro que la decisión de eliminar costes innecesarios en la Administración se está implantando de forma muy acelerada:

MATERIAS	% Ejecución					Finaliz.	Sin iniciar	Total
	1%-10%	11%-20%	21%-50%	51%-75%	>75%			
Medidas estructurales y organizativas	11	4	13	3	2	5	2	40
Medidas para la mejora en la eficacia	50	17	26	4	3	5	4	109
Medidas que impliquen eliminación de duplicidades	13	4		1			3	21
Medidas que supongan modificaciones normativas	3	5	2	4		3		17
Medidas que supongan simplificación administrativa	5	8	11	4	1	2		31
Total	82	38	52	16	6	15	9	218

Por otro lado, el Consejo de Ministros del 28 de junio de 2013 aprobó los *Objetivos de Estabilidad Presupuestaria para 2013-2016*, incorporando la decisión adoptada por el Consejo Europeo de ampliar en dos años (hasta 2016) el plazo para la corrección del déficit público excesivo, con la consiguiente relajación del objetivo específico para 2013 del 4,5 % del PIB hasta el actual del 6,5 % del PIB. Para el período 2014-2016 los nuevos objetivos anuales de déficit se sitúan en el 5,8 %, el 4,2 % y el 2,8 %, respectivamente.

En relación a estos objetivos, hay que indicar que la actuación de las Administraciones Públicas durante el segundo trimestre de 2013 estuvo marcada por los compromisos presupuestarios asumidos y por el ajuste fiscal requerido para la consecución del nuevo objetivo de déficit, fijado en el 6,5 % del PIB, desde un nivel que en marzo ya se situaba en el 6,8 % del PIB, en términos acumulados de cuatro trimestres. Así, la información parcial correspondiente al segundo trimestre de 2013 (hasta mayo) muestra una consolidación de las principales partidas de gasto (se observaron descensos del consumo público -tanto en gastos de personal como en las compras de bienes y servicios- y de la inversión pública), según el Informe del banco de España de julio-agosto de 2013.

De la tabla adjunta (cuadro 5) se puede constatar como la mejora del saldo de las Administraciones Públicas en el primer trimestre de 2013 se habría debido tanto al avance de los ingresos totales, que aumentaron un 0,2 % en términos interanuales, como a la contracción del gasto en recursos humanos, que se habría reducido un **-2,2 %**.

Millones de euros y porcentaje

	Liquidación 2012	Variación porcentual 2012/2011	2013 Objetivos oficiales (a)		Ejecución		
			Variación porcentual 2013/2012	2012 ene-mar	2013 ene-mar	2013 ene-mar	Variación porcentual 2013/2012 ene-mar
	1	2	3	4	5	6	7-5/4
1 RECURSOS TOTALES	382.044	0,6	1,8	87.864	87.806	—	0,2
Recursos corrientes	381.269	0,2	—	90.503	89.533	—	-1,1
Impuestos sobre producción e importaciones	107.333	2,3	5,8	28.839	28.977	—	1,2
Impuestos sobre la renta y el patrimonio	106.256	4,6	2,9	20.931	20.109	—	-3,9
Cotizaciones sociales	134.955	-3,6	-2,6	33.834	32.877	—	-2,3
Otros recursos corrientes	32.725	-2,9	—	7.299	7.570	—	3,7
Recursos de capital	775	—	—	-2.849	-1.727	—	39,4
2 EMPLEOS TOTALES	493.660	2,8	-7,8	102.470	100.264	—	-2,2
Empleos corrientes	429.759	-1,3	—	94.974	95.010	—	0,0
Remuneración de asalariados	116.087	-6,0	-1,3	26.793	26.275	—	-1,9
Otros gastos en consumo final (b)	88.397	-4,4	-4,5	17.151	15.880	—	-7,4
Prestaciones sociales (no en especie)	168.491	2,9	1,7	36.867	38.081	—	3,3
Intereses efectivos pagados	31.297	19,8	10,8	7.253	8.208	—	13,2
Subvenciones	10.060	-14,9	15,0	2.062	1.336	—	-35,2
Otros empleos y transferencias corrientes	15.427	-13,2	—	4.848	5.230	—	7,9
Empleos de capital	63.901	43,3	—	7.496	5.254	—	-29,9
Formación bruta de capital	18.151	-40,9	-13,1	5.632	4.514	—	-19,9
Otros gastos de capital (c)	45.750	—	—	1.864	740	—	-60,3
De los cuales: Ayudas a instituciones financieras (d)	38.343	—	—	0	0	—	—
3 CAP. (+) O NEC. (-) DE FINANCIACIÓN (3 = 1 - 2)	-111.616	—	—	-14.816	-12.458	—	—
<i>En porcentaje del PIB nominal anual</i>	-10,6	—	-6,5	-1,4	-1,2	—	—
Administración Central	-7,8	—	-3,8	-1,9	-1,5	-3,3	—
De la cual: Ayudas a instituciones financieras (d)	-3,7	—	0,0	—	—	-0,2	—
Seguridad Social	-1,0	—	-1,4	0,4	0,2	0,3	—
CCAA	-1,8	—	-1,3	-0,0	-0,1	-0,4	—
CCLL	-0,2	—	0,0	0,1	0,2	—	—
PRO MEMORIA							
Saldo primario	-80.319	—	—	-7.563	-4.250	—	—
Empleos totales, excluyendo ayudas a instituciones financieras	455.317	-5,2	0,0	102.470	100.264	—	-2,2
Saldo total, excluyendo ayudas a instituciones financieras	-73.273	—	—	-14.816	-12.458	—	—

FUENTES: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas e IGAE.

Del cuadro expuesto anteriormente también se puede observar cómo las subvenciones se vieron reducidas en un -35,2% en el primer trimestre de 2013 con respecto al mismo trimestre del ejercicio anterior. En este sentido, y tal y como se expondrá en el apartado dedicado al análisis de la situación económica, SOPDE no se ha mantenido al margen del descenso generalizado de las subvenciones públicas, pudiéndose observar un acuciado descenso de las mismas a lo largo de los últimos ejercicios.

En definitiva, las medidas puestas en marcha por las distintas Administraciones Públicas, de cara al cumplimiento de los objetivos de déficit público para el conjunto del año, tendrán que materializarse en los próximos trimestres mediante un aumento de los ingresos, así como en un mantenimiento del ajuste del gasto público.

En este contexto, en el que el objetivo prioritario es el cumplimiento del déficit impuesto mediante la contención del gasto, las inversiones de las Administraciones

Públicas, y en concreto, de las corporaciones locales (principales clientes de SOPDE), son prácticamente inexistentes, por lo que la actividad de SOPDE se ha visto reducida gravemente en los últimos meses, lo que dificulta notoriamente cumplir con el principio de estabilidad presupuestaria contenido en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera y exige acometer medidas de reestructuración urgente que racionalicen su partida de gasto.

SOPDE no es la primera Empresa Pública -ni probablemente la última- que requiere implantar una medida de despido colectivo, ya que en la actualidad son numerosos los entes públicos que se han visto obligadas a llevar a cabo medidas de reestructuración de sus plantillas, tal y como se puede observar en el siguiente cuadro:

Entidades del Sector Público	Nº de afectados	Fecha de comunicación de la medida
METRO DE MADRID	673	17/09/2013
CULTURARTS (Instituto Valenciano de Audiovisual y Cinematografía)	56	30/08/2013
INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras)	20	14/08/2013
RTVV (Radio Televisión Valenciana)	843	09/02/2013
INECO (Ingeniería y Economía del Transporte)	500	03/12/2012
VAERSA (Servicios Cdad. Valenciana Trabajos de Estudio, Desarrollo y Ejecución de Actuaciones en MA, Agricultura y Pesca)	439	09/11/2012
GEACAM (Gestión Ambiental de Castilla-La Mancha)	75	01/08/2012
TRAGSATEC (Ingeniería, Consultoría y Asistencia Técnica)	80	09/01/2012

En definitiva, y como colofón a los apartados precedentes, la situación del sector en el que SOPDE desarrolla su actividad se encuentra caracterizado por (i) la contención del gasto público y minimización de las inversiones, (ii) la reducción de las subvenciones públicas y (iii) la necesidad del cumplir con los principios de estabilidad. Todo ello ha provocado que las Empresas Públicas busquen fórmulas de reducción del gasto y ajuste de sus plantillas a la realidad productiva y organizativa actual. Medidas y precedentes a los que ahora se suma SOPDE.

4. *Situación específica de la crisis por la que atravesaba SOPDE. Causas y justificación de la decisión extintiva.*

Una vez expuesta la actividad desarrollada por SOPDE, y descrita la crítica situación en la que se encuentra el Sector en el que la empresa actúa (consultoría dirigida a entes de Derecho Público), a continuación pasamos a analizar y acreditar las causas económicas, productivas y organizativas, de naturaleza estructural, que justificaron la decisión extintiva comunicada.

La causa económica en la que se fundamentó el citado Despido Colectivo consistió en la existencia de pérdidas pasadas y actuales, reducción de ingresos y previsión de pérdidas.

A continuación procedemos al análisis de los siguientes parámetros: las principales partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias para los ejercicios 2009-2013; la situación de los ingresos de la Empresa realizadas en 2011-2013; la evolución de los ejercicios 2010-2014; las principales disfunciones organizativas. Todo ello se hace teniendo en cuenta la documentación a la que se ha hecho mención en el apartado anterior.

4.1. *Análisis de las principales partidas de la Cuenta de pérdidas y ganancias de la Empresa.*

- Importe neto de la cifra de negocios

	2009	2010	2011	2012	2013	% 2009/2013
I.N.C.N.	5.392.201,41 €	3.347.794,09 €	1.920.101,20 €	1.755.044,00 €	1.557.961,12 €	-71

El importe neto de la cifra de negocios ha pasado de más de 5,3 millones de euros en 2009 a tan sólo 1,7 en 2012, previéndose que la cifra de negocios sea de 1,5 al cierre del presente ejercicio 2013, lo que supone una caída del -71%, y una reducción de más de 3,8 millones de euros en tan solo cuatro ejercicios.

- Subvenciones de explotación percibidas por SOPDE

	2010	2011	2012	% 2010/2013
Subvenciones de explotación	2.960.977,66 €	2.431.777,37 €	1.663.066,00 €	-44

Si analizamos las subvenciones percibidas por SOPDE en los últimos ejercicios, se observa como las mismas *se han visto reducidas en un -44% desde 2010, lo que ha supuesto la pérdida de más de 1,3 millones de euros de subvenciones en dos años, afectando directamente al resultado del ejercicio de la Empresa.*

- Resultado de explotación

	2011	2012	% 2011/2012
Resultado de Explotación	-202.461,00 €	-207.506 € *	-37

El examen de esta magnitud es de gran importancia, porque refleja fielmente la diferencia entre los gastos e ingresos por actividad. Cuando el resultado de explotación se presenta en positivo significa que, por la actividad, la Compañía ha obtenido más ingresos que gastos. Sin embargo, cuando se presenta en negativo, significa que la actividad desarrollada por la Compañía es antieconómica, pues los gastos superan a los ingresos. Por lo tanto, y tal y como se ha puesto de manifiesto, de no ser por el beneficio generado por la venta del inmueble por valor de 971.024 €, daría lugar a dos ejercicios consecutivos con el resultado de explotación negativo.

- *Porcentaje del gasto de personal sobre el Importe Neto de la cifra de negocios*

	2009	2010	2011	2012	% 2009/2013
I.N.C.N.	5.392.201,41 €	3.347.794,09 €	1.920.101,20 €	1.755.044,00 €	-
Gasto de Personal	-3.460.117,94 €	-3.471.474,59 €	-3.036.561,05 €	-2.814.911,00 €	-
% Gastos personal/cifra de negocios	64,17	103,69	158,15	160,39	149,95

Asimismo, tiene especial interés el análisis del tanto por ciento que representan los gastos de personal sobre la Cifra de negocio de la Empresa. En este sentido, se puede observar como, si bien en 2009 ya suponían un 64,17% de la cifra de negocio, a partir del ejercicio 2010, los gastos de personal superan a los ingresos obtenidos por SOPDE, llegando a significar el 160,39% de la cifra de negocio en 2012, siendo la partida de gasto más importante de la Empresa. Hasta el punto de que el negocio que genera la actividad de SOPDE sólo permite cubrir el 60% de los gastos de personal.

- Resultado del ejercicio

	2009	2010	2011	2012	2013	% 2009/2013
Resultado del Ejercicio	-58.637,09 €	32.791,03 €	-163.828,00 €	-295.292 € *	-930.846,21 €	-1.487

Finalmente, si analizamos el resultado del ejercicio de SOPDE, podemos observar como el mismo arroja pérdidas en los ejercicios 2009, 2011, 2012 y 2013. Esto supone una reducción del resultado del ejercicio de un -1.487% en tan solo 5 años, y la existencia de 3 ejercicios consecutivos en pérdidas, lo que entra en frontal colisión con el principio de estabilidad financiera recogidos en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

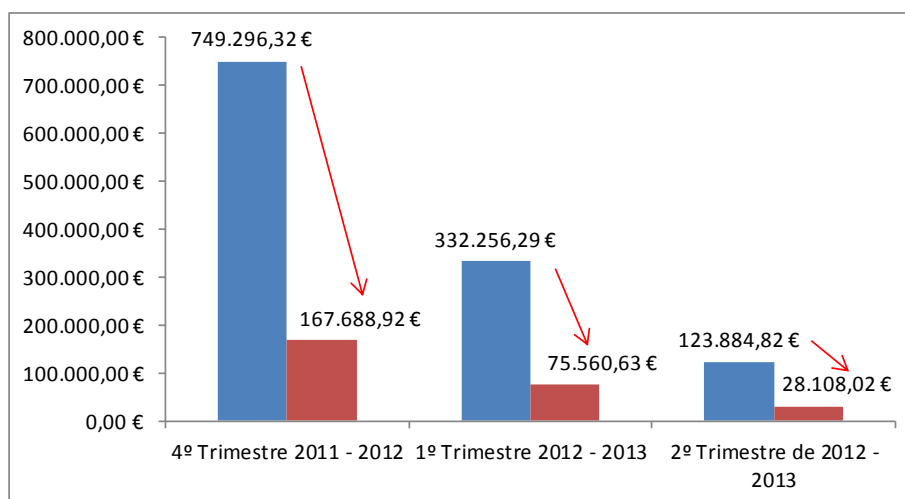
- *Cuenta de pérdidas y ganancias provisional en el momento de presentación de la medida de despido colectivo (31 de agosto de 2013)*

SOCIEDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOPDE, S.A.			
	Ene-Ago 2012	Ene-Ago 2013	% 2012/2013
Importe neto de la cifra de negocios	910.066,46 €	472.134,52 €	-48
Aprovisionamientos	-432.058,77 €	-399.762,19 €	-7
Otros ingresos	940.696,63 €	968.573,47 €	3
Gasto de Personal	-1.851.589,44 €	-1.992.271,62 €	8
Resto de gastos de Explotación	-207.780,98 €	-239.336,72 €	15
Resultado de Explotación	-687.682,20 €	-1.217.391,57 €	-77
Resultado Financiero	19.441,11 €	63.718,97 €	228
Resultados antes de Impuestos	-668.241,09 €	-1.153.672,60 €	-73
Resultado del Ejercicio	-668.241,09 €	-1.153.672,60 €	-73

Si analizamos el resultado provisional del ejercicio cerrado a la fecha de comunicación de la medida (31 de agosto de 2013), puesto en relación con el mismo periodo del ejercicio anterior, podemos observar cómo el Importe Neto de la cifra de negocios se ha reducido en un -48%. Por otro lado, el resultado del ejercicio no puede ser más desalentador, ya que se contemplan pérdidas por valor de -1,1 millones de euros, lo que supone una reducción del -73% con respecto al ejercicio anterior. Asimismo, se observa como el resultado de explotación continúa en cifras negativas, siendo éste de -1.2 millones de euros, lo que hace prever que en el ejercicio de 2013, de no llevar a cabo medidas de ajuste adecuadas, se continuará con la existencia de graves

pérdidas en el resultado del ejercicio, que incluso se agravarán con respecto a 2012, tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente con la previsión de cierre de 2013. Lo relevante del documento es que se constata que SOPDE sufre pérdidas actuales.

En definitiva, tras la exposición de los datos anteriores, queda acreditado que SOPDE atraviesa por una crítica situación económica derivada de (i) la existencia de cuantiosas pérdidas en su cuenta de resultados en los dos últimos ejercicios auditados 2011 y 2012 (teniendo en cuenta que el resultado positivo de 2012 se debe a la venta de un inmueble), (ii) la existencia de importantes pérdidas actuales, así como (iii) una tendencia negativa en la evolución de sus ingresos durante el periodo analizado 2007-2012. Todo ello apunta sin ambages hacia una reiteración de pérdidas en los próximos ejercicios, si se pone en relación con las pésimas perspectivas del sector, y obliga a calificar la actividad desarrollada por la Compañía de deficitaria, siendo necesario adoptar medidas urgentes de redimensionamiento, ajuste y contención. Más adelante se ahondará en esta idea de previsión de pérdidas sobre la base de los presupuestos elaborados por la Compañía.



4.2. *Análisis de la situación de los ingresos.*

Si analizamos los ingresos por trimestres tal y como exige el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, es decir, comparándolos con idénticos trimestres del ejercicio anterior, el resultado no es otro que una dramática reducción de los ingresos en

todos y cada uno de los trimestres analizados. Así, el 4º Trimestre de 2013 en comparación con el mismo trimestre de 2012 ha supuesto una reducción del -77%, el 1º Trimestre de 2013 en relación con el 1º Trimestre de 2012 refleja una reducción igualmente del -77% de los ingresos, al igual que la comparativa de los 2º Trimestres de 2013 y 2012. Dicha progresiva reducción se observa también si procedemos a analizar los últimos tres trimestres de forma consecutiva, en los que los ingresos han descendido desde los 167.688,92 euros obtenidos en el 4º trimestre de 2012 hasta los 28.108,02 euros del 2º Trimestre de 2013, lo que supone una reducción del -82% de los ingresos en tan solo 6 meses.

En conclusión, se comprueba como en tan solo un año, los ingresos de la Empresa se redujeron en un -77% en cada uno de los trimestres analizados, lo que sin duda es un claro reflejo de la situación económica que atraviesa SOPDE, incapaz de aumentar sus ingresos en la situación de crisis que actualmente vive el Sector Público español.

El objeto social de SOPDE se centra en la promoción y participación en aquellas actividades que contribuyan al desarrollo económico y social de la provincia de Málaga, llevando a cabo labores de consultoría y asesoría en materia de gestión de ayudas para el desarrollo económico de la provincia, ya sea en ámbitos locales o supralocales, consistentes en asistencia técnica para la captación de subvenciones, créditos sociales, inversiones de capital y compensaciones retributivas de todo tipo con destino a los municipios o entidades privadas (proyectos de consultoría).

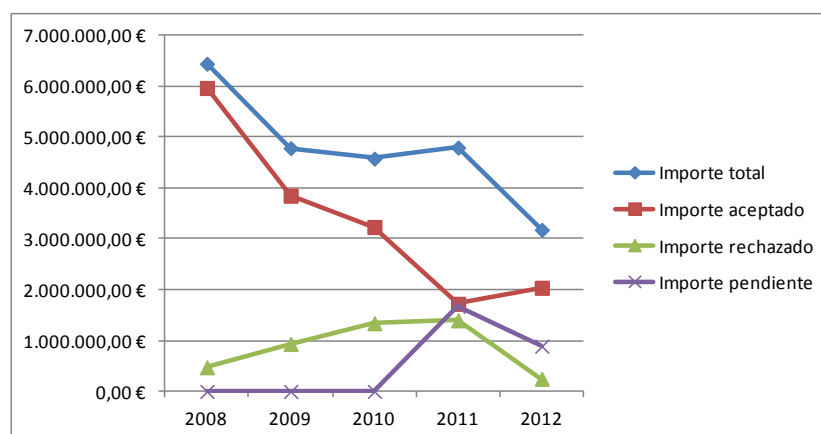
En este sentido, la causa objetiva de tipo productivo que se analiza a continuación, se sustenta sobre la base del estudio de varios indicadores de actividad relacionados con las ofertas de contratos realizados por SOPDE, evolución de las ventas, y análisis de productividad:

4.3. Evolución de los ejercicios 2012-2014.

Si analizamos las ofertas de negocio presentadas por SOPDE a lo largo de los últimos 5 ejercicios, se observa el ingente esfuerzo realizado por la Empresa para la captación de negocio, llegando en 2012 a casi duplicar el número de ofertas presentadas en 2011, siendo el año que más ofertas se han presentado, con 176.

No obstante, el tanto por ciento de ofertas aceptadas en 2012 respecto a las presentadas ha sido del 54,55%, frente al 82,58% de 2008 o el 81,41% de 2009. Incluso

en 2011, en el que sólo se presentaron 96 ofertas, la aceptación superó el 65%. Estos números demuestran el desajuste que existe entre la oferta y la demanda y, particularmente, la grave crisis por la que atraviesan las Administraciones Públicas, y en concreto los entes locales, principales clientes de SOPDE, los cuáles han reducido drásticamente su nivel de inversión en consultoría, afectando directamente al negocio de la Empresa.



Así, se puede observar cómo las ofertas inicialmente propuestas han ido reduciendo su índice de aceptación conforme han ido pasando los ejercicios, habiéndose reducido de 2008 a 2012 en un -50% el volumen de ofertas presentadas (se ha pasado de ofertar 6,4 millones de euros a 3,1 millones de euros) y un -65% el volumen de ofertas aceptadas (se ha pasado de aceptar un importe de 5,9 millones de euros en 2008 a tan solo 2 millones en 2012). También la tendencia a la baja del importe medio de las ofertas aceptadas.

Si analizamos los ratios de productividad por líneas de negocio, se observa cómo en el ejercicio 2012 se ha conseguido mejorar los mismos con respecto a 2011 y 2010, debido sobre todo al descenso de la subcontratación y a los ajustes de los sistemas productivos y de control.

No obstante, un -42,54% sigue implicando que casi la mitad del salario del trabajador no esté justificado por los ingresos que genera, llegando en el caso de la línea de negocio de Turismo al -80,09%, al -76,06% en GIS o al -73,09% en Medioambiente, lo que refleja nuevamente el alto grado de sobredimensionamiento de la plantilla de SOPDE, en relación con el nivel de actividad e ingresos que genera.

De lo expuesto hasta ahora se comprueba que SOPDE padecía un importante déficit de actividad, que lastraba su competitividad hasta el punto de que de las 8 líneas

de negocio que presentaba su estructura, sólo una era viable en términos productivos, siendo los 7 restantes totalmente deficitarios.

Pasando al análisis de la plantilla actual de la Compañía, se observa que la misma se encuentra compuesta por 61 trabajadores.

4.4. Disfunciones organizativas.

Las principales disfunciones organizativas detectadas en un análisis de la plantilla y del citado organigrama se recogen a continuación:

4.4.1. Jerarquía ineficiente por presentar tramos de control pequeños y solapados.

Existe una verticalidad jerárquica y volumen de categorías impropia de una empresa de consultoría, o de servicios, como es SOPDE. Ni el volumen de negocio que desarrolla, ni el tamaño de su plantilla justifican en la actualidad la presencia de hasta seis niveles jerárquicos. Una organización más eficiente y normalizada pivotaría sobre una estructura jerárquica simplificada con sólo tres o cuatro niveles jerárquicos, buscando una composición más horizontal, que es la adecuada para el tipo de actividad que desarrolla SOPDE.

Esta simplificación de la estructura permitiría ganar eficiencia en los recursos, acortar tiempos de reacción en la prestación de servicios y ofrecer una organización de los recursos humanos más adecuada para la actividad técnica y comercial que debe desarrollar SOPDE.

4.4.2. Presencia de recursos propios de soporte y apoyo en todos los departamentos.

La segunda disfunción grave que se aprecia en el organigrama de SOPDE es la presencia de personal de administración, o apoyo, en todos los departamentos de la Compañía. De hecho, se comprueba como una cuarta parte de la plantilla de SOPDE está destinada a realizar tareas de administración o secretariado lo que, en términos generales, representa un servicio de asistencia totalmente prescindible en la situación actual.

Siendo necesario que existan empleados que desarrollen tareas de gestión administrativa o secretariado, un criterio de eficiencia empresarial obliga a agrupar todos estos trabajadores en una misma área de Servicios Generales (ya presente en el nuevo organigrama) para que presten apoyo al mismo tiempo a todos los departamentos de la Compañía. De este modo se eliminarán tiempos improductivos y se mejorará la eficiencia de las tareas, optimizando con ello los recursos de SOPDE.

Igual sucede, a menor escala, con otros colectivos que desarrollan tareas que pueden ser transversales o comunes a diferentes áreas de negocio como los técnicos, consultores y programadores que, en el nuevo organigrama a implantar por la Compañía verán su número reducido para extinguir aquellos puestos que dupliquen tareas.

4.4.3. Diferencias salariales importantes.

La tercera disfunción grave del organigrama de la plantilla es la presencia de diferencias salariales injustificadas entre los trabajadores de igual perfil profesional. Ello ha conllevado que se genere una estructura organizativa poco corresponsabilizada respecto a las actividades que generan valor económico, tendiendo la organización a un desempeño basado en objetivos no cuantificables y no alineados con los de empresa en su globalidad.

Esta disfunción aconseja orientar las medidas extintivas hacia aquellos puestos que representan un mayor coste para la compañía (no justificado) pues de este modo se permite a SOPDE cumplir con los mínimos criterios de eficiencia exigibles.

Todo lo expuesto en el presente apartado, demuestra la existencia de graves disfunciones organizativas que exigen la adopción de medidas urgentes de reestructuración para rectificarlas. Mediante la amortización de aquellos puestos de trabajo prescindibles en la actualidad, SOPDE podrá implantar un nuevo organigrama más eficiente, adaptado a las nuevas exigencias de equilibrio financiero, que coadyuve a reducir las pérdidas y mejorar en competitividad.

Un resumen recopilatorio de todos los datos anteriormente expuestos sería el siguiente:

- La empresa presenta pérdidas en 2011 por valor de -163.828 euros, y daría pérdidas de -295.292 euros en 2012 de no ser por la venta de un inmueble. Asimismo, a 31 de agosto de 2013 euros se cuantifican

pérdidas por valor de -1.153.672,60 euros, siendo la previsión a cierre del ejercicio de -930.000 euros.

- La empresa tiene una reducción de ingresos intertrimestral, presentando una reducción del -77% en relación con los mismos trimestres del ejercicio anterior.
- La productividad de la empresa no se ha visto aumentada pese al esfuerzo de SOPDE por reducir las subcontrataciones o aumentar el número de ofertas, existiendo un ratio de productividad por línea de negocio dramático. 6 líneas de negocio, de un total de 7, resultan improductivas.
- Existen graves disfunciones organizativas en la plantilla de SOPDE, que hacen de esta una plantilla sobredimensionada, caracterizada por una jerarquía ineficiente por presentar tramos de control pequeños y solapados, la presencia de recursos propios de soporte y apoyo en todos los departamentos y la existencia de diferencias salariales importantes y no justificadas funcionalmente.

En conclusión y según lo expuesto en el anterior apartado, resulta necesario y justificado acometer extinciones de contratos para acomodar el volumen actual de plantilla a la menor actividad generalizada de la Compañía, y tratar de salvaguardar, en la medida de lo posible, la futura viabilidad de la Empresa, y el estricto cumplimiento de los principios de estabilidad presupuestaria.

5. *Medida extintiva propuesta y periodo de consultas.*

5.1. *Medida extintiva inicialmente propuesta.*

Partiendo de los datos y elementos reseñados en los anteriores apartados, la compañía procedió a comunicar a la representación legal sindical de los trabajadores su intención de iniciar un procedimiento de despido colectivo de hasta 27 trabajadores de su plantilla. Formalmente la medida tuvo entrada en el registro de la Autoridad Laboral el día 30 de septiembre de 2013, comenzándose las negociaciones el día 7 de octubre de 2013. Se reitera que se acompañan las actas de todo el proceso, habiéndose levantado una por cada sesión.

5.2. *Comienzo del periodo de consultas y aplicación de los primeros mecanismos de RSE.*

Las negociaciones que se desarrollaron durante el periodo de consultas estuvieron lideradas en representación de la Compañía por el autor de la tesis, y en representación de los intereses de la plantilla por los principales Sindicatos del sector. En concreto, estuvieron presentes durante toda la negociación el sindicato Comisiones Obreras (CCOO), Unión General de Trabajadores (UGT) y de forma especialmente intensa el sindicato Asociación Sindicalismo en Diputación (ASeD).

Para un desarrollo ágil de las negociaciones, las partes pactaron que se realizarían reuniones semanales, a partir de las 10 de la mañana, en la sede de la empresa. Para facilitar y reducir el ámbito de dichas negociaciones, se establecieron mecanismos de comunicación previos. En concreto, se habilitó el uso del correo electrónico como medio de envío y remisión de documentos, comunicados y solicitudes que permitiesen aligerar la carga documental de las sesiones.

El Comité de Empresa, en la primera de las sesiones, estableció que su intención era alcanzar un acuerdo en el que se realizaran “cero” despidos. ASeD, UGT y CCOO realizaron diferentes peticiones documentales vinculadas con el contenido técnico del despido colectivo, así como a la situación económica de la Empresa. Ésta contesta que si no se produjera acuerdo, habrían de aplicar los 27 despidos porque con ellos se consigue el objetivo de ahorro que permite mantener la viabilidad empresarial. No obstante, se está abierto a examinar cualquier propuesta del banco social que conlleve la aplicación de medidas laborales alternativas a los despidos, siempre que conlleven el citado ahorro.

Se acompaña el acta de la primera sesión del periodo de consultas como *Anexo II, 2.1.* al presente trabajo. En ella se comprueba cómo pese a que el punto de partida perseguía la extinción de 27 contratos de trabajo, tanto el Comité de Empresa como la propia compañía comprendieron que existía un principio de entendimiento en una cuestión. Ambos aceptaban la reducción del volumen de despidos, a cambio de la aplicación de otras medidas alternativas.

Este espíritu es el que subyace dentro de la RSE. La reestructuración responsable persigue satisfacer las necesidades de la empresa (en este caso la obtención de un ahorro económico) pero articulando mecanismos que no repercutan negativamente sobre el

volumen de empleo, en el buen entendimiento de que la extinción contractual debe ser la última solución a los problemas empresariales.

Los orígenes de la reestructuración responsable⁶⁹³ se encuentran en aquellas posturas que muestran cierta sensibilidad e interés con los grupos de interés que se encuentran afectados o relacionados con la medida. Los trabajadores, ante una reestructuración, lo que exigen es el mantenimiento de sus puestos de trabajo. Por ello, tanto los representantes legales de los trabajadores (generalmente sindicalistas o afiliados), como los representantes de la Empresa, deben presidir un entorno de negociación dirigido fundamentalmente al mantenimiento del empleo, articulando medidas que satisfagan a ambas partes sin perjudicar el volumen de empleabilidad de la empresa⁶⁹⁴.

5.3. *Avance de las negociaciones, la segunda reunión del periodo de consultas.*

Expuestas las posiciones iniciales por las partes, tuvo lugar una segunda reunión dentro del periodo de consultas. El 14 de octubre de 2013 se procedió a la firma de la sesión inicial, de 7 de octubre de 2013, y se inició el turno de intervenciones. Superadas las aclaraciones que resultaron pertinentes sobre la documentación entregada y revisada por las partes, el Comité de Empresa propuso una serie de medidas alternativas a los despidos inicialmente solicitados por la Empresa. En un primer paquete de medidas, el Comité de Empresa de SOPDE propone la periodificación de la aplicación del objetivo de ahorro de la empresa. Con esta medida se conseguiría aplazar el esfuerzo social que se demanda a la plantilla, retrasando su puesta en marcha al parcelar o segmentar el ahorro necesario, en distintos ejercicios. Esta propuesta fue rechazada por no permitir cumplir con el objetivo primario de toda reestructuración laboral, cual es conseguir un ahorro de costes que tenga la nota de inmediatez. Si una Empresa se encuentra en

⁶⁹³ LANDA ZAPIRAIN, J.P., "Consideraciones en torno al nuevo enfoque europeo de la resolución socialmente inteligente de las reestructuraciones de empresas. Relaciones Laborales", *Revista Crítica de Teoría y Práctica*. nº 1. 2005, pp. 311-260. Y también en MONEREO PEREZ, J.L., *Las relaciones laborales en la reestructuración y el saneamiento de las empresas*. XVI Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Granada, 19 y 20 de mayo de 2005, pp. 31-164.

⁶⁹⁴ Un amplio catálogo de estas medidas alternativas ya han sido citadas a lo largo de la presente obra, pero también se encuentran recogidas en RODRIGUEZ-PIÑERO ROYO, M.C., "Responsabilidad Social de los empleadores y crisis económica", en CASTELLANO BURGUILLO, E. y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, pp. 247-278.

situación de grave crisis las medidas laborales deben ser rápidas, eficaces e inmediatas. Retrasar, o parcelar, la aplicación del ahorro necesario sobre la cuenta de resultados frustraría el éxito de la medida.

Igualmente se propuso acudir a planes de ayudas públicas. Estos planes existen y tienen un objetivo que coincide en parte con el de la reestructuración laboral. Se trata de ayudas públicas a empresas en crisis. No obstante, el problema que presentaba SOPDE no era únicamente la falta de liquidez temporal, que pudiera salvarse con una inyección económica de fondos públicos. El problema que enfrentaba era estructural. Permanecería con o sin ayuda pública. Es independiente del volumen de ingresos que pueda obtener de las arcas del Estado. Por este motivo, se rechazó la solicitud de ayudas públicas.

El inicio de nuevas líneas de negocio fue otra de las propuestas provenientes del banco social. SOPDE, como sociedad mercantil, concurre en igualdad de condiciones en el mercado para conseguir nutrir de carga de trabajo a su plantilla. Su actividad es estrictamente mercantil, por lo que no puede generar por sí misma proyectos y tareas. Debe obtener contratos del exterior para prestar los servicios que se encuentran dentro del ámbito de actuación de la empresa previsto en su objeto social. Resulta ilusorio pretender salvar la viabilidad de una sociedad, mediante el incremento de líneas de negocio, ya que la empresa no se nutre de sus líneas de negocio, sino del negocio en sí. SOPDE necesitaba facturar, generar ingresos por sí misma. Si el mercado en el que opera se encuentra saturado, o no resulta competitiva, el problema no se solucionará incrementando las líneas de negocio, sino que se solventará haciendo las ya existentes más eficientes y competitivas. Esta propuesta también fue rechazada por la empresa.

Igualmente se propuso revisar las estimaciones realizadas por la empresa, al considerarlas pesimistas. SOPDE inició el proceso de reestructuración sobre la base de unas estimaciones a futuro, ciertamente, pero también sobre la base del panorama económico anterior y presente en aquel momento. Años y años de pérdidas no podían ser fruto de estimaciones pesimistas, sino de una realidad manifiesta, cuál era su falta de viabilidad. Esta ausencia de viabilidad es la que requiere la implantación de medidas de reestructuración que, lógicamente, no se verán resueltas por la imposición de métodos de estimación optimistas.

Por último, el Comité de Empresa propuso la implantación de un plan de medidas laborales para evitar los despidos:

- Retornos del personal a la Diputación de Málaga.

- Implantación de sistemas de bajas incentivadas y prejubilaciones.
- Implantación de medidas de reducción de jornada.
- Aplicación de medidas de excedencias voluntarias.
- Creación de un plan de recolocación y adscripción del personal excedente en otras entidades públicas del perímetro de Diputación de Málaga.

Como quiera que existía un determinado colectivo en SOPDE que comenzó a prestar servicios en la empresa a raíz del Decreto de la Presidencia de Diputación 1880/1991, por el cual quedaron adscritos a la plantilla de esta Sociedad Pública, se procedió a examinar la citada norma para determinar si podía existir un derecho de retorno de estos empleados en caso de crisis empresarial. Comprada la norma, se pudo comprobar como dicho decreto establecía un derecho de reincorporación de estos empleados en la Administración pública, siempre que tuvieran una plaza en propiedad y siempre que su desvinculación de la SOPDE fuese a consecuencia de una extinción por causas económicas o reducción de plantilla.

Ante esta circunstancia, la medida propuesta por el Comité de Empresa tuvo muy buena acogida. El retorno de empleados laborales de SOPDE a sus plazas en Diputación es una medida que tiene enormes ventajas desde la óptica de la RSE:

- (i) Se trata de una medida que no ocasiona perjuicio al empleado. No pierde poder adquisitivo ni cotizaciones. Simplemente cambia de empleador.
- (ii) Es una medida que permite reducir el número de despidos del ERE de forma automática. El excedente laboral puede cubrirse mediante estas bajas y posterior adscripción en sus plazas en propiedad.
- (iii) Se trata de una medida legalmente prevista en la norma, que pretende el retorno de estos empleados a su plaza de origen.
- (iv) Permite mantener el empleo de aquellos trabajadores que no cuentan con una cláusula de protección como estos otros profesionales, que provienen del sector público.

Visto así, la única problemática consistía en la articulación de un mecanismo jurídico por el que las partes pudieran obligar a estos empleados a retornar, pues se trata

de un procedimiento en el que prima la voluntariedad. SOPDE no puede obligar a estos empleados a solicitar su retorno, deben hacerlo ellos por sí mismos.

El resto de medidas fueron también acogidas salvo la reducción de jornada, por ser una propuesta con vocación de temporalidad, y tener la crisis empresarial naturaleza estructural. Tanto las prejubilaciones, como las bajas incentivadas de aquellos que quisieran abandonar voluntariamente la empresa son medidas de reestructuración responsable, que se utilizan habitualmente en estos procesos de reestructuración para reducir el impacto del ERE sobre la plantilla.

El conjunto de medidas que fueron tratadas por las partes podría permitir reducir notablemente el volumen de afectados por el ERE. El objetivo, común, de la mesa era limitar el número de trabajadores que –involuntariamente- perdiesen su empleo. Retornos a la administración pública, prejubilaciones, bajas incentivadas, son medidas que requieren el visto bueno de los aceptados para su ejecución. Por ello, cuentan con una nota de voluntariedad que es la que preside cualquier reestructuración responsable.

Frente a la imposición del Despido Colectivo y sus efectos, la reestructuración responsable busca el acuerdo, el consenso, la conjunción de intereses. En este caso SOPDE necesitaba reducir su partida de gastos de personal, y podría haber trabajadores que de forma voluntaria y responsablemente, quisieran sacrificar parte de sus derechos sociales (trabajo, salario, jornada) en favor de otros que no querían perder su empleo.

5.4. La tercera reunión del periodo de consultas.

El 21 de octubre de 2013, las partes se sentaron a discutir nuevamente la situación de crisis empresarial, así como los distintos mecanismos para salvaguardar la viabilidad de SOPDE, sin afectar gravemente a la plantilla.

Superadas las cuestiones técnicas relativas a la documentación y a la situación económica de la Sociedad, SOPDE expuso su nueva propuesta a raíz de las ofertas sociales de la jornada anterior. Recordemos que inicialmente la Empresa pretendía la desvinculación de 27 empleados por la vía del despido colectivo.

- Desvinculación de 10 empleados que aparecen recogidos en el Decreto 1880/91.
 - 3 empleados con plaza en propiedad (funcionarios) con retorno a su plaza de origen.
 - 7 empleados con plaza en propiedad (personal laboral)

- 2 prejubilaciones
- 2 bajas incentivadas

Se observa que los mecanismos alternativos propuestos y analizados permitieron reducir notablemente el volumen de desvinculaciones forzosas aplicando soluciones alternativas. En concreto, el retorno del personal funcionario arrojaba un ahorro de 172.000 € en la cuenta de resultados, el retorno del personal laboral un ahorro de 410.000 € en la cuenta de resultados. El ahorro de las prejubilaciones ascendía a 96.000 € y el de las bajas incentivadas a 100.000 €.

Este ahorro se calculó sobre la base del coste anual para la empresa del mantenimiento de dichos contratos. Para alcanzar la cifra de ahorro total que se marcó como objetivo SOPDE, 1.3 Millones de Euros, eran necesarias otras medidas adicionales. Se plantearon varios escenarios alternativos, para que fuera el banco social quien eligiera el que tuviera más y mejor acogida entre la plantilla. Un escenario sin desvinculaciones forzosas, que fuera aparejado de una rebaja salarial media del 23% a toda la plantilla. Un escenario con 5 desvinculaciones forzosas, aparejada a una reducción salarial media del 16%. Un escenario con 6 desvinculaciones forzosas, junto con una rebaja del 13% del salario. Un escenario de 7 desvinculaciones, y una rebaja del 12% del salario.

Lo primero que llama la atención de la nueva propuesta es que en tan sólo una reunión las partes han sido capaces de avanzar notablemente, hasta haberse incluso propuesto un escenario en el que ningún empleado perdería su empleo forzosamente, sino que se trataría de repartir el esfuerzo que requiere la empresa de forma solidaria. Esta solidaridad radica en la reducción de sueldo, el retorno de los empleados a la Administración pública, la prejubilación y las bajas incentivadas.

La Empresa propuso cuatro escenarios alternativos, por si la plantilla no quería aplicarse un 23% de rebaja salarial. Ciertamente podría ser una cifra bastante gravosa según los casos. El entorno de descuento salarial se encontraba entre el 23% de máximo y el 12% de mínimo, con salidas forzosas de entre 0 y 7.

El Comité de Empresa contestó aceptando, en general, el planteamiento empresarial, pero aplazando el debate a una asamblea de trabajadores. El esfuerzo del Comité es más que notable, si cabe, dado que parte de los afectados por los retornos eran los propios miembros del Comité de Empresa. Nótese la especial muestra de

solidaridad y altura de miras que concurre en este caso, en el que hasta los propios negociadores pusieron sobre la mesa su empleo, en favor del resto de empleados.

5.5. *La cuarta reunión del periodo de consultas.*

El Comité de Empresa inició la cuarta reunión del periodo de consultas trasladando las conclusiones alcanzadas tras el estudio de la nueva propuesta empresarial. El Comité llevó a cabo gestiones jurídicas con la Diputación de Málaga para analizar la forma en que debieran ejecutarse los retornos del personal proveniente de esta Institución. Manifestó en la mesa que existía buena voluntad y que inicialmente la Diputación había dado el visto bueno a los retornos.

Respecto a las prejubilaciones y bajas incentivadas, solicitó un mayor esfuerzo económico, para dejar indemnes a los trabajadores que quisieron adscribirse a ellas. Respecto a la rebaja salarial, propusieron una reducción del 11,8%, con un factor de conversión que afectará más a las rentas más altas.

Las posturas están cercanas, pero surge una disputa en relación a la rebaja salarial. La empresa propone articularla en función de una nueva valoración de puestos. La parte social propone aplicarla de forma lineal, a todos por igual, con diferencias en función al poder adquisitivo de los empleados afectados. La empresa puso sobre la mesa la posibilidad de realizar mayores esfuerzos económicos para los prejubilables, no así para las bajas incentivadas, que serían indemnizados con el mínimo legal, no más.

Respecto al porcentaje de reducción salarial, la Empresa concede cierta libertad a los negociadores sociales. El objetivo es alcanzar un ahorro determinado. Con esto claro, la reducción puede ser la que acuerden, pero cuanto menor sea, mayor será el número de despidos a realizar. En concreto, el porcentaje propuesto obligaría a desvincular a 7 trabajadores de forma forzosa.

Tras el debate creado, las partes se comprometen a acudir a la siguiente y última reunión del periodo de consultas con un acercamiento de posturas. En concreto, trabajarán sobre la base de la rebaja salarial hasta alcanzar un acuerdo.

6. *El acta final de acuerdo: conclusiones de la negociación.*

El día 30 de octubre de 2013 se alcanzó el acta de acuerdo definitiva del ERE de SOPDE. Finalmente, 9 empleados presentaban la particularidad de tener la posibilidad

de reintegrarse en la Administración Pública de origen. Dentro de estos empleados, existían tres grupos, relativamente diferentes entre ellos. Los de origen estrictamente funcional (3), los de origen laboral indefinido (2) y los de origen laboral temporal (4). Los negociadores acordaron que dichos empleados retornarían a la Administración y, en caso de que no fuera posible finalmente su retorno por cualquier circunstancia, la Empresa procedería a su desvinculación por los cauces habituales dentro del ERE.

Se trata así de una medida paliativa de los despidos. En concreto, hasta 9 despidos se reducen gracias a esta medida. No obstante, dada la evidente nota de voluntariedad que debe concurrir para el retorno de estos trabajadores, las partes establecieron como cláusula de salvaguarda que para el caso de que la Administración Pública rechazara el retorno, los empleados serían extinguidos e indemnizados como el resto de trabajadores.

Dos fueron los empleados que se adscribieron al despido colectivo dentro del grupo de prejubilados. Fueron indemnizados con el mínimo legal, 20 días por año de servicio con el máximo de 12 mensualidades. Tres trabajadores se ofrecieron voluntarios para ser desvinculados de la Empresa, y lo fueron también aplicando la indemnización mínima legal de 20 días por año de servicio con el máximo de 12 mensualidades.

Finalmente, 4 empleados se vieron despedidos sin haberlo solicitado y sin tener ningún tipo de salvaguarda o posibilidad de retorno a otros organismos públicos. También percibieron la indemnización en el mínimo legal.

La reducción salarial promedio que, finalmente, se pactó fue la de un 12% para la totalidad de la plantilla de SOPDE.

Con carácter adicional, se establecieron determinadas medidas de mejora social tales como la constitución de una comisión de seguimiento, el cálculo de las indemnizaciones conforme al salario no reducido, la elaboración de cartas de recomendación, y el compromiso de recontractación de empleados extinguidos en el caso de que surgieran nuevas necesidades del servicio que requiriesen ampliar la plantilla.

El acuerdo de SOPDE constituye un hito en la reestructuración responsable no ya por haber logrado reducir los despidos forzados de 27 a 4, sino por el ejemplo y compromiso social del que pueden presumir las partes. El acuerdo, así descrito, fue suscrito por unanimidad de los miembros de la mesa. Esto es, ningún componente de la negociación mostró desacuerdo alguno con su contenido.

Hasta tal punto hubo consenso, que se aceptó incorporar al texto una declaración de intenciones para que la opinión pública malagueña tomara conciencia del esfuerzo realizado. En concreto, las partes aceptaron incorporar al texto que desde que el 20 de septiembre de 2013 la Empresa comunicara, a los Representantes de los Trabajadores, su intención de iniciar un procedimiento de despido colectivo por causas económicas, productivas y organizativas, se había constituido una mesa de trabajo en la que se han debatido multitud de propuestas con el objetivo de discutir las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y de atenuar sus consecuencias.

Igualmente declararon que las partes han sido conscientes en todo momento de la especial trascendencia de la negociación y del rigor con el que debía ser tratada, dada la naturaleza jurídica pública de SOPDE, que es un instrumento técnico de distintos organismos públicos y medio propio de la Excm. Diputación de Málaga. En efecto, la naturaleza pública descrita, así como la vocación natural de SOPDE hacia el crecimiento y desarrollo económico de la Provincia de Málaga, confluyen en una negociación con repercusión en la sociedad malagueña que, cada vez más, demanda procesos transparentes, cercanos y socialmente responsables.

Dando satisfacción a las obligaciones legales propias de estos procesos, e inspirados por lo anteriormente expuesto, las partes desarrollaron un constatable esfuerzo negociador en el que cada una de ellas han ido cediendo en sus iniciales posiciones hasta alcanzar un punto de entendimiento que permita una solución pactada al proceso, integrando los diferentes intereses hacia un objetivo común satisfactorio, procurando minimizar el impacto de la medida extintiva comunicada.

Conscientes de que un proceso de despido colectivo es una herramienta jurídica que siempre debiera usarse como último mecanismo de reestructuración, tras examinar la situación empresarial en sus diferentes perspectivas económica, productiva y organizativa, así como asumir las imposiciones de reducción de gasto, equilibrio financiero y estabilidad presupuestaria y sostenibilidad de la Administración pública, han concluido que la medida propuesta por la empresa es el mecanismo adecuado para adaptar el tamaño de la plantilla, a la menor carga de trabajo actual.

Por ello, de los 27 despidos anunciados inicialmente, se reducen ahora a 4 las salidas que pueden calificarse de forzosas.

Fruto de las diferentes negociaciones las partes han introducido criterios de designación típicos de una reestructuración socialmente responsable, basados en la

voluntariedad, la proximidad a la edad de jubilación o la posibilidad de retorno a la Administración pública, buscando con ello minimizar el impacto social de la medida. De igual forma, y fruto del compromiso de buen gobierno y gestión que inspira la Ley Orgánica 2/2012, así como de racionalización del gasto, las partes han acordado reducir la retribución de la plantilla en consonancia con otros muchos procesos de recorte salarial que son, hoy día, públicos y notorios.

Ambas medidas, reducción de plantilla y salarial, permiten hoy presentar a la sociedad malagueña una nueva SOPDE, que mantiene su equipo multidisciplinar con el objetivo de seguir trabajando en el desarrollo de la provincia de Málaga, y que ha ajustado su estructura a las exigencias de la sociedad y la realidad económica que la rodea.

El proceso de negociación fue seguido ampliamente por los medios de comunicación de referencia local y autonómica⁶⁹⁵. De hecho al tratarse de una empresa pública, el contenido del ERE fue objeto de debate en las más altas instancias provinciales⁶⁹⁶, e incluso dio lugar a la creación de distintos foros e hilos específicos en páginas y blogs de opinión para analizar su impacto. No en vano, es la primera vez que se alcanza un acuerdo de unanimidad con los principales sindicatos. Recordemos, CCOO, UGT y ASeD suscribieron el documento, estando en juego una cuestión tan compleja como es la reducción de plantilla y rebaja salarial.

Estamos, a nuestro juicio, ante un ejemplo modélico de reestructuración responsable que se incardina en la noción de empresa inclusiva, relacional y dialógica que se propone como marco de referencia de la RSC en el capítulo II, al que en este punto nos remitimos. Consideramos que este vínculo entre el modelo teórico de análisis

⁶⁹⁵ Las referencias al ERE de SOPDE pueden encontrarse en la página web de la Diputación de Málaga en http://www.malaga.es/empleo/1416/com1_md-3/com1_md3_cd-17240/sopde-acuerda-comite-empresa-reestructuracion-laboral-para-garantizar-viabilidad-organismo
<http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2013/11/01/ere-sopde-afectara-18-trabajadores/628388.html>
<http://www.diariosur.es/v/20131101/malaga/acuerdo-reestructuracion-laboral-sopde-20131101.html>

http://www.elmundo.es/elmundo/2013/09/30/andalucia_malaga/1380558948.html
<http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-ere-sopde-afectara-18-trabajadores-vez-27-acuerdan-reduccion-salarial-12-20131031144845.html>

⁶⁹⁶<http://www.diariosur.es/20131103/local/malaga/psoe-critica-desmantele-empresas-201311031752.html>

y la práctica jurídica concreta que se produce en este caso es una de las aportaciones más relevantes de esta Tesis.

Si de evitar despidos se trata, lo primero que deben abordar las partes es la voluntariedad de las medidas extintivas. Y eso fue lo que se planteó en este caso. Casi desde la primera reunión, los negociadores estuvieron conformes en aplicar un criterio de voluntariedad en las desvinculaciones. Esta voluntariedad permitió desarrollar protocolos de prejubilación, bajas incentivadas y retornos del personal adscrito a Diputación. Otro de los elementos clásicos de toda reestructuración responsable es el establecimiento de mecanismos de ayuda a la empleabilidad tanto dentro como fuera de la Empresa. Así también lo hicieron las partes que buscaron y centraron sus esfuerzos en la consecución de un mecanismo viable de recontractación pública, a partir de la aplicación de un Decreto de Diputación de 1991.

Las reestructuraciones responsables se basan en la negociación, en el diálogo y en el consenso. Se huye de medidas unilaterales que son rechazables socialmente tanto por lo dictatorial de la decisión como por su falta de comprensión con la situación social. El ERE de SOPDE contó con hasta 5 reuniones formales, una adicional de carácter técnico y una asamblea de trabajadores final que ratificó por mayoría el contenido del documento de acuerdo. Es de ver como en el seno de las negociaciones se entregó un sinfín de documentación técnica, contable, financiera y de actividad, en aras de una mayor transparencia y control por parte del banco social.

Dentro del periodo de consultas se valoraron medidas de movilidad, reciclaje, trabajo a tiempo parcial, reducción de jornada, compensación y mejora por los despidos...

Pero las verdaderas notas que presiden esta reestructuración son la anticipación de la crisis, la comunicación, la transparencia y la innovación. De otra forma no se comprende como la totalidad de negociadores estuvieran de acuerdo en aplicar despidos en una empresa pública, así como en reducir el salario hasta un 12% de media a todos los empleados. La explicación por parte de la Empresa hubo de ser sincera, así como también hubieron de serlo los esfuerzos desarrollados por el banco social para acercar posturas. Se cedió hasta alcanzar un punto común de entendimiento, basado en la solidaridad laboral y en el trabajo conjunto hasta idear un acuerdo que satisfizo a ambas partes.

Pero no sólo se trata de los negociadores. El trasfondo social del ERE afectaba a los trabajadores. Y estos, con su voto en legítima asamblea, bendijeron el acuerdo

alcanzado por sus negociadores. Votó la totalidad de la plantilla, afectados y no afectados y se decidió que reducirían el sueldo, y se despediría a un mínimo de compañeros, 4, frente a los 27 planeados inicialmente por la empresa.

Técnicamente, el ERE de SOPDE representa el éxito del diálogo social frente a la crisis. El triunfo de la RSE frente a los intereses privados de la empresa. La victoria de la transparencia, honestidad y buen gobierno conjunto de empresa y trabajadores.

Como es natural, algunos de los afectados forzosos quisieron impugnar el despido colectivo que les afectaba, acudiendo para ello a las vías que –legítimamente– permite la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social. Dos fueron los procedimientos judiciales que analizaron el ERE de SOPDE, celebrándose los juicios a comienzos del año 2014. Se obtuvieron dos sentencias confirmatorias el ERE en los Juzgados de lo Social número 9 y 13 de Málaga. Ambos pronunciamientos, reseñaron la existencia de causas legales habilitantes del despido, y declararon los despidos realizados como procedentes.

CAPÍTULO VIII.- *EL CASO INGENIA: LA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE EN UN CONTEXTO DE CRISIS, CON ITINERARIO DISEÑADO DESDE UNA PRAXIS JURÍDICA COMPLEJA.*

1. *Introducción.*

Cuanto ha quedado dicho en la introducción hecha al caso SOPDE, en relación con el marco jurídico es igualmente válido para este caso con la circunstancia diferencial de que aquel caso corresponde al sector público y este caso INGENIA es del sector privado.⁶⁹⁷ En igual medida, es también ahora de aplicación cuanto concierne a los "planes sociales" y "las políticas sociales de acompañamiento",⁶⁹⁸ sobre la flexiseguridad⁶⁹⁹ y sobre la necesidad de que en una reestructuración responsable ha de incluirse siempre el valor de la persona y sus circunstancias, tanto personales como profesionales.

Importa subrayar ahora que en la reestructuración responsable⁷⁰⁰ es preciso encontrar vías de negociación y de resolución de conflictos para poder llegar a un acuerdo o a un punto de entendimiento que minimice el daño social y el impacto negativo de los procesos de destrucción de empleo.

En este caso INGENIA como en el otro caso examinado se ofrece por parte del autor de esta tesis una metodología práctica directa del itinerario seguido⁷⁰¹ en el arduo debate entre las distintas partes implicadas hasta lograr un acuerdo final. Se trata de unos materiales de primera mano, originales y efectuados para la resolución de esta

⁶⁹⁷ Nos remitimos a lo ya dicho en el apartado 1 del anterior capítulo sobre el caso SOPDE.

⁶⁹⁸ Véase, al respecto, DE LA TORRE GARCÍA, C, MARTÍN JIMÉNEZ, R., SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C y MARURI PALACÍN, I., *Reestructuración de empresas y Responsabilidad Social. Planes sociales, medidas alternativas y políticas de acompañamiento*, Ediciones Cinca, Madrid, 2011, pp. 173-199.

⁶⁹⁹ Cfr. *ibid.*, pp. 35-46.

⁷⁰⁰ Un estudio sobre reestructuración responsable en tiempos de crisis económica con elementos de reflexión teórica aplicados a los aspectos prácticos, teniendo como referencia el marco jurídico de la Unión Europea y aspectos programáticos diseñados por la OIT se pueden ver: RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M.C., "Responsabilidad Social de los empleadores y crisis económica", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dirs.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, pp. 247-278.

⁷⁰¹ Un estudio muy detallado y con un diseño metodológico riguroso, que estimamos puede servir de inspiración para cualquier estudio casuístico sobre gestión socialmente responsable, lo hemos encontrado en: GUBERT UCÍN (Coord.), *Gestión socialmente responsable*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2001, *passim*.

controversia jurídico-laboral, desde una actividad profesional como abogado asesor. Estos materiales y documentos (Actas) a los que se remiten las actuaciones llevadas en el complejo itinerario diseñado se presentan como ANEXO II, a modo de registro notarial de todo lo acontecido hasta el acuerdo final.

A este ANEXO en forma de Actas nos remitimos⁷⁰² como soporte técnico de la praxis jurídica en la que se materializa el trabajo académico que ahora presentamos como primicia de las actuaciones que se llevaron a cabo en al ámbito profesional.

2. *Los supuestos del caso y la situación de la empresa*

INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA), S.A. (en lo sucesivo también INGENIA) es una empresa española, con domicilio social en Málaga, calle Severo Ochoa 43, constituida el 1 de octubre de 1992, con duración indefinida, obrando al número 1.933 de protocolo del Notario del Ilustre Colegio de Málaga, Don Cayetano Utrera Ravassa; habiendo sido registrada en el Registro Mercantil de la provincia de Málaga en el tomo 1366, libro 279, folio 167, hoja MA-11322. Su CIF es: A-29.584.315 y el código de CNAE es nº 6201.

La sociedad inició su actividad en 1992 y desde entonces ha venido desarrollando la prestación de servicios en el campo de las tecnologías de la información, comunicación e Internet.

La sociedad tiene un objeto social amplio del que, en aras a la brevedad, se reseña únicamente la actividad principal actual de la Sociedad que se encuentra detallada en el primer párrafo del art.2 de los Estatutos Sociales:

“1º. Asesoramiento, diseño, implantación y mantenimiento de soluciones de integración de sistemas informáticos u ofimáticos, así como de planes y programas estratégicos para la utilización de recursos informáticos y de comunicación.

2º. Prestación de los servicios de análisis, desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos.

3º. Prestación de servicios de formación, incluida la elaboración de contenidos didácticos.

4º. Investigación, diseño y desarrollo de nuevas tecnologías, incluso en asociación con otras entidades.

⁷⁰² ANEXO II: “ACUERDO Y ACTAS ERE: INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA), S.A. ”, ubicado en la parte final de esta tesis, pp. y ss.

5°. *Consultoría, diseño y ejecución de todo tipo de estrategias de marketing, comunicación y publicidad así como planificación y contratación de medios y espacios publicitarios. Diseño, elaboración, implantación, suministro, distribución, venta, alquiler y mantenimiento de equipos, recursos y sistemas informáticos, telefónicos, ofimáticos, audiovisuales, electrónicos y de telecomunicaciones, así como de soluciones de integración de dichos equipos, recursos y sistemas, y de planes y programas estratégicos para la utilización de los mismos, así como asesoramiento en las materias relacionadas con las presentes cuestiones”.*

Prácticamente desde el inicio de su actividad se han formado grandes departamentos o líneas de actividad dentro de la misma. Las cuales pasamos a describir de manera muy concisa:

1. *Seguridad Estratégica.*

Esta línea de actividad incluye todos aquellos servicios que cubren aquellos aspectos que puede necesitar una organización para garantizar la seguridad de la información: Consultoría de seguridad estratégica, Implantación de tecnologías de seguridad, Auditoría, Seguridad gestionada, entre otros ...

2. *Tramitación electrónica.*

INGENIA ofrece servicios destinados a la modernización de las administraciones públicas ya sea en el nivel local, autonómico o nacional. Dichos servicios suponen una ayuda al cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad, la puesta en marcha de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, consultoría tecnológica estratégica y procesos de modernización, implantación y producción de trámites y procedimientos, instalación, integración y configuración de aplicaciones de software libre, diseño y construcción de sedes electrónicas o portales del empleado...

3. *Administración de sistemas y servicios “data center”.*

Servicios profesionales externalizados para organizaciones, tanto públicas como privadas, para gestionar sus centros de proceso de datos o para el alojamiento de sus servicios en nuestros centros propios (“data center”). Los *data center* de INGENIA cuentan con la tecnología más avanzada, así como con las ventajas del uso del “*cloud computing*”.

4. *Comunicaciones*

Esta unidad se dedica al diseño, implantación y administración de infraestructuras de comunicaciones y realizan proyectos de consultoría y diseño de soluciones para posteriormente la implantación y el mantenimiento y administración.

5. *Sistemas audiovisuales.*

Esta línea de negocio se ocupa de diseñar y ejecutar proyectos de tales como: sistemas de proyección audiovisual, megafonía y sonorización, control audiovisual centralizado, sistemas de videoconferencia, videomonitorización remota, sistemas CCTV IP, sistemas de cartelería dinámica.

6. *Eficiencia energética.*

Bajo la denominación “Eficus”, se engloban una serie de servicios y soluciones que persiguen la implantación de tecnologías que persiguen la eficiencia y el ahorro en la gestión de la energía. Dichos sistemas están basados en las tecnologías de la información, la automatización y el control. Además, esta línea de negocio engloba otras actividades relacionadas como puedan ser el asesoramiento, desarrollo, consultoría e implantación de sistemas de gestión energética.

7. *Factoría Software*

INGENIA cuenta con una “factoría software” que se encarga del desarrollo de aplicaciones a medida certificada en los estándares CMMI 3. Las tecnologías empleadas engloban desde las soluciones basadas en software libre, como el desarrollo Java, J2EE y entornos Microsoft.NET, pasando por soluciones PHP, Drupal...

8. *Soluciones para banca.*

Esta línea de negocio ofrece un amplio catálogo de soluciones TIC para el sector financiero. Entre los servicios ofertados, podemos destacar tanto servicios y soluciones corporativas (gestión de identidades, teletrabajo, intranet, VoIP...) como de seguridad estratégica o diseño, construcción y mantenimiento de portales financieros y banca electrónica.

9. *Desarrollos de movilidad.*

Enmarca el desarrollo de aplicaciones para sistemas móviles (iOS, Android, Blackberry OS; J2ME, etc...). Además se prestan servicio tales

como: *token OTP*/desafío, portafirmas móvil, escritorio remoto en tabletas, tesorería personal móvil, localizador de puntos de interés, seguridad en teletrabajo, servicios de banca móvil.

10. *Desarrollo HOST.*

Desarrollo de aplicaciones para entornos *mainframe* de IBM basados en tecnologías COBOL, CISC, DB2 abordando todas las fases del ciclo de desarrollo software: captura de requisitos, análisis, diseño desarrollo, pruebas e implantación.

11. *Formación y desarrollo.*

Los servicios prestados por INGENIA, enmarcados en esta actividad, incluyen tanto el desarrollo, suministro y administración de plataformas y contenidos como la gestión de la formación tanto presencial como a distancia.

INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA) S.A. forma un grupo empresarial, en los términos y condiciones que se recogen detalladamente en las cuentas anuales auditadas del consolidado.

A continuación, se describe brevemente la actividad de las sociedades pertenecientes al GRUPO INGENIA:

- i. Ingenia Formación Avanzada, S.L., compañía especializada en la prestación de servicios de formación, tanto presencial y semipresencial como online.
- ii. Aretne, S.L., es una empresa especializada en el Comercio electrónico,
- iii. Valor e Innovación en la Gestión Sanitaria Avanzada (Vingenia), S.L., es una compañía especializada en procesos de ingeniería hospitalaria. Desde hace casi un año, está sin actividad debido a la crisis en el sector sanitario.
- iv. Ingenia Seguridad y Comunicación Avanzada, S.L., es una empresa dedicada al negocio de instalación y mantenimiento de aparatos, dispositivos y sistemas de seguridad.
- v. Ingenia Global Ltda., es una empresa dedicada al negocio de la asesoría, diseño, implantación y mantenimiento de soluciones de integración de Sistemas informáticos.
- vi. Plataforma Tecnológica, S.A. se fusionó por absorción con INGENIA en julio de 2012, por ello no es objeto de estudio.

A continuación, se describe con brevedad la relación funcional que, en la actualidad, guardan cada una de las sociedades anteriores con INGENIA:

- i. Ingenia Formación Avanzada, S.L., utiliza las capacidades tecnológicas de INGENIA, así como sus recursos.
- ii. Aretne, S.L., se relaciona con INGENIA para asuntos concretos de desarrollo que exceden a sus propios recursos.
- iii. Vingenia, S.L., actualmente no guarda relación con INGENIA por su falta de actividad.
- iv. Ingenia Seguridad y Comunicación Avanzada, S.L., utiliza las capacidades tecnológicas de INGENIA, así como sus recursos.
- v. Ingenia Global Ltda. es la apuesta internacional de INGENIA en latinoamérica. Durante 2012 ha utilizado la capacidad productiva de Ingenia para la ejecución de sus contratos.

La empresa presentaba a comienzos de 2013 causas económicas, productivas y organizativas que motivaban la necesidad de aplicar medidas urgentes de despido, suspensión y reducción de jornada colectiva en la empresa INGENIA, como consecuencia de la grave crisis empresarial que atravesaba. En este sentido, conviene destacar cómo las medidas propuestas forman parte de un plan de actuación global, que contiene un conjunto de acciones que persiguen adaptar la estructura y organización empresarial a la situación actual y, en última instancia, procurar la viabilidad del proyecto empresarial.

El citado plan de actuación global no se configura como la primera y única actuación adoptada por la Empresa, para revertir la difícil situación por la que viene atravesando desde hace varios ejercicios. Concretamente, INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA) S.A, a lo largo de los años anteriores a la presentación de la actual medida, ha llevado a cabo una serie de actuaciones -en diferentes ámbitos- destinadas a garantizar la viabilidad del negocio, entre las que destacan:

En el ámbito de los *recursos humanos*:

- Se ha apostado firmemente por la formación de la plantilla para garantizar su recualificación profesional y reciclaje, con el objetivo de minimizar la

necesidad de externalización de tareas. En concreto, en 2012, la Empresa ha ofertado su plan formativo a toda la plantilla de INGENIA, impartándose tanto cursos formativos de ámbito general como de puesto.

- Desde el 9 de febrero de 2012, existe un acuerdo de reducción salarial firmado entre la Empresa y los representantes de los trabajadores del Centro de Málaga. Este acuerdo contempla una reducción salarial aplicada por tramos de salario según el siguiente cuadro que forma parte del acuerdo alcanzado entre las partes y al que nos remitimos íntegramente para evitar reiteraciones innecesarias:

Acuerdo de reducción salarial			
Tramos		%	Reducción
Inicio	Fin		
0	10.000	0,50%	0,50%
10.000	15.000	2,00%	1,00%
15.000	17.500	4,50%	1,50%
17.500	20.000	8,00%	2,31%
20.000	28.000	11,00%	4,79%
28.000	32.000	13,00%	5,82%
32.000	36.000	15,00%	6,84%
36.000	40.000	15,50%	7,71%
40.000	50.000	16,00%	9,37%
50.000	90.000	17,00%	12,76%

- A lo largo del ejercicio 2012 se han realizado, además, varias revisiones salariales a la baja por diferentes vías: la revisión del complemento de puesto de trabajo, la imposición por la vía de la modificación sustancial de condiciones de trabajo y la negociación individual con los interesados acompañadas de reducciones voluntarias, según se indica a continuación:
 - La suspensión temporal de los Tickets-Restaurante en 2012 que, como complemento al salario, se distribuían a la plantilla. La supresión de dichos TR durante un periodo de tres meses, supondrá un ahorro para la compañía de cerca de 50.000 euros.
 - Se ha reducido al mínimo la contratación de temporales y el uso de medidas de externalización.

En el ámbito de los *gastos generales*:

- Renegociación de condiciones con proveedores, reducción de gastos fijos, acuerdos más ventajosos con compañías eléctricas y de telefonía, uso más eficiente de la reprografía interna de la empresa...

En el ámbito de la *diversificación y reorientación del modelo de negocio*,

- Internacionalización del Grupo INGENIA, especialmente a través de su filial en Sudamérica, INGENIA GLOBAL.
- Optimización de la actividad comercial, que ha de dirigirse a clientes de mayor tamaño, por las dificultades principalmente que las pequeñas empresas tienen en financiación y clientes.
- Incorporación de nuevos servicios al portfolio de la compañía que le permitan, aprovechando su base de clientes, rapidez en su comercialización.

Dada la gravedad de la situación empresarial, la empresa planteó un despido colectivo para la extinción de los puestos de trabajo de 45 empleados. No obstante lo anterior, la empresa tenía confianza en que durante el periodo de consultas pudiera alcanzarse un acuerdo, que permitiera sentar las bases de la viabilidad del proyecto empresarial, junto con la reducción del volumen de despidos mediante la aplicación mayoritaria de una medida de carácter suspensivo, o de reducción de jornada.

La medida laboral tiene como objetivo la reducción drástica de los costes de personal, con la idea de mantener la actividad en el mercado el tiempo suficiente como para conseguir contratos que permitan su viabilidad económica. Esta disminución de los costes de personal se pretende alcanzar por la extinción de las relaciones laborales de un determinado número de trabajadores, y la suspensión-reducción de los contratos de trabajo del resto.

3. *La situación del sector en el que desarrolla su actividad INGENIA.*

En general, la actual situación de crisis económica internacional y nacional que se desató a finales del verano de 2007, está afectando a todos los sectores productivos de la economía de los países desarrollados. Tal y como se expondrá detalladamente en los próximos apartados, INGENIA opera en un mercado que actualmente atraviesa por una profunda fase de recesión y que se encuentra prácticamente paralizado. Esta circunstancia, unida a la inusitada duración de la crisis, ha servido de caldo de cultivo

para la difícil situación que presenta actualmente la empresa, protagonizada por el agotamiento de su cartera de proyectos y la existencia de pérdidas en el resultado de los dos últimos ejercicios, con previsión de persistir en 2013.

El estudio del mercado en el que desarrolla su actividad INGENIA, se constituye en un elemento esencial para comprender y acreditar la crisis empresarial, razón por la que en el presente apartado se analizan los principales indicadores que permiten medir la evolución y situación de crisis actual de las tecnologías de la información y comunicación, sector en el que el INGENIA desarrolla esencialmente su actividad. Ello sin perjuicio de realizar, con carácter previo, una breve reseña del contexto económico actual.

Dado que la actividad de las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como es INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA) S.A, está gravemente afectada por la parálisis del sector público, y dicha disfunción guarda una relación directa con la complicada situación de la economía española y el elevado nivel de desempleo, unidos al elevado gasto social y a la necesidad de sanear las cuentas públicas, resulta necesario comenzar el análisis de las causas que afectan a la Compañía desde su origen, esto es, desde el inicio de la actual crisis económica.

Los últimos informes publicados por el Banco de España en el momento de presentación de la medida extintiva, el Informe de Previsiones de la Economía Española 2012-2013 publicado en septiembre de 2012 por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), así como especialmente el Informe de UBS (UNITED BANK OF SCOTLAND) *CIO Wealth Management Research* también de septiembre de 2012, advertían sobre un mismo peligro: la economía española se encontraba en una situación compleja y de gran vulnerabilidad.⁷⁰³

Debido a que el fenómeno de la crisis económica es, a fecha de hoy, ya más que notorio, no se profundizará en los orígenes y evolución de la crisis, sino que el estudio se centrará en el estado actual en el que se encuentra la Economía Española, tras más de 4 años sufriendo los efectos de una recesión global.

Así, exponiendo en un primer momento las circunstancias que afectan a toda la economía española, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la economía española, presenta un descenso del PIB intertrimestral del 1,4%

⁷⁰³ http://www.ceoe.es/es_ficha_publicacion.html?id=5447&cat_id=347&

durante el segundo trimestre de 2012, según el Informe Económico del Banco de España de septiembre de 2012, con retrocesos de todos sus componentes, destacando la caída de la inversión, como consecuencia de la caída de la demanda interna que se ha visto agudizada y resulta un lastre para el crecimiento del PIB, lo que ha supuesto un nuevo descenso en más de una décima respecto del primer trimestre del año 2012.

En esta situación y con un contexto internacional en desaceleración, las perspectivas para 2013, no pueden ser optimistas, previendo un comportamiento mucho peor de la demanda interna, ya que el consumo de las familias continuará lastrado por el contexto del mercado laboral y por el revés que han sufrido las expectativas en el mes de septiembre; registrándose una caída de la demanda interna de 4,6 puntos porcentuales entre los meses de mayo a septiembre de 2012, pasando de un -19,3% a un -25,9% según datos facilitados por el último Informe Económico del Banco de España publicado en septiembre de 2012.

Según los datos ofrecidos por la EPA, la tasa de paro ha crecido en 2,2% desde finales de 2011 hasta finales de agosto de 2012, previéndose un incremento del 0,7% en el último trimestre de 2012, tal y como se comprueba en el siguiente cuadro.

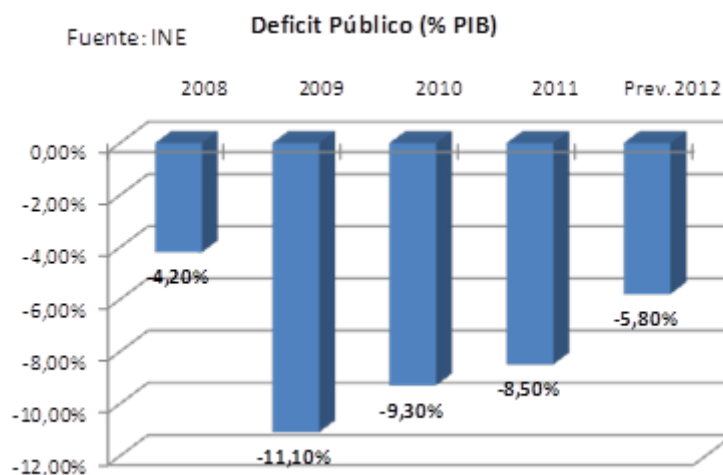
CRECIMIENTO INTERANUAL DEL EMPLEO Y TASA DE PARO

	Asalariados Total ('000)	Empleo ex- Construcción	Ocupados Industria	Ocupados Construcción	Ocupados Servicios	Ocupados No de mercado.	Tasa de paro
09 Q4	-5.6%	-4.7%	-11.5%	-16.4%	-4.2%	0.6%	18.8%
10 Q4	-1.4%	-4.3%	-0.3%	-13.7%	-1.0%	1.1%	20.3%
11 Q4	-2.4%	-0.9%	-3.0%	-19.4%	-0.3%	-0.5%	22.8%
12 Q1	-3.9%	-2.1%	-4.8%	-23.3%	-1.9%	-1.0%	24.4%
12 Q2	-4.4%	-2.1%	-5.7%	-21.9%	-3.0%	-1.5%	24.6%
12 Q3	-4.4%	-2.7%	-5.3%	-22.7%	-2.1%	-3.2%	25.0%
12 Q4	-3.9%	-3.3%	-4.6%	-21.9%	-1.8%	-2.9%	25.7%
13 Q1	-2.3%	-3.5%	-3.2%	-16.0%	-0.7%	-2.2%	26.0%
13 Q2	-2.9%	-5.0%	-3.4%	-14.8%	-0.7%	-4.8%	26.4%
13 Q3	-2.6%	-4.8%	-3.1%	-12.0%	-0.6%	-4.6%	26.6%
13 Q4	-2.1%	-4.1%	-1.8%	-10.1%	-0.3%	-4.5%	27.0%
14 Q1	-1.6%	-2.5%	-1.0%	-8.1%	0.0%	-4.0%	26.9%
14 Q2	-1.1%	-2.9%	0.3%	-6.4%	0.2%	-3.6%	26.9%
14 Q3	-0.6%	-2.3%	1.1%	-4.8%	0.4%	-3.1%	26.8%
14 Q4	-0.1%	-1.6%	1.7%	-1.4%	0.6%	-2.6%	26.8%

Fuente: INE, UBS

Con esta evolución, el número de desempleados alcanzará un nuevo máximo histórico aumentando en 2012 hasta superar los 5,8 millones de personas de media. En 2013, el número de parados continuará creciendo, aunque de forma similar a 2012, y rozará los 6 millones de personas en el conjunto del año. Estas previsiones podrían haber sido más elevadas de no ser por la caída que se estima para la población activa en 2012 y, especialmente, en 2013.

Todo este conjunto de circunstancias llevó el déficit del Estado a niveles preocupantes, como se muestra en el siguiente gráfico.



A este respecto, durante los primeros siete meses del ejercicio 2012, las operaciones no financieras en términos de Contabilidad Nacional se han saldado con un déficit por importe de 48,5 millones de euros, es decir, del 4,6% del PIB frente al 3,6% del PIB en el mismo periodo del año anterior (31 millones de euros en términos de caja). Este deterioro del déficit del Estado con respecto al año anterior, se irá corrigiendo parcialmente en lo que resta de 2012 en la medida en que se vaya regularizando el flujo de transferencias entre Administraciones Públicas, que en los primeros trimestres del año se ha visto alterado por los pagos adelantados del Estado a otras Administraciones.

En particular, los anticipos de pagos recibidos por el Estado han contribuido a que el conjunto de las Comunidades Autónomas haya registrado un déficit del 0,77 % del PIB en el primer semestre del año en términos de Contabilidad Nacional (0,9 % si se corrigen los adelantos), frente al objetivo de déficit del 1,5% acordado por el Consejo de Política Fiscal y Financiera para el conjunto de 2012.

La consecución de esos objetivos se hace cada día más complicado puesto que no se están dando los fundamentos que podrían inducir a una mejora de las cuentas públicas. En concreto, el objetivo parte porque en 2013 se rebaje el déficit público al 3% por imperativo de la Unión Europea, habiéndose implantado por parte del Gobierno español un plan de austeridad pública con el que se espera reducir el gasto de las Administraciones Públicas.

Una vez subrayado el contexto de crisis económica es preciso ahora tener en cuenta que el mercado en el que desarrolla su actividad INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA), el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo componen dos áreas de actividad claramente diferenciados: la fabricación y los servicios. La denominada “*Industria manufacturera TIC*” se encarga de ensamblar y montar artículos tecnológicos, ordenadores, equipos periféricos, así como de la programación de aplicaciones informáticas, mientras que la actividad de servicios TIC se ocupa del comercio de artículos relativos al sector y las actividades informáticas (servicios relativos a la edición, programación, consultoría, hosting, proceso de datos y mantenimiento), así como de las telecomunicaciones.

Cada año, el *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI)* emite un informe en el que analiza la evolución del sector a través de indicadores como la cifra de negocio, el número de empresas, las exportaciones o la tendencia de ingresos que se prevé. Apoyándonos en los datos de dichos informes, expondremos la situación del sector TIC en España⁷⁰⁴.

En el año 2009, se inició una senda de retroceso en el sector que se vio especialmente agudizada en 2011, y que no ha remontado en 2012, ni se prevé que lo haga en 2013. En líneas generales, la cifra de negocio se reduce respecto a 2010, el número de empresas se consolida en torno a las veinte mil y el nivel de empleo, que comenzó a desplomarse en el año 2009, continúa a la baja.

Siguiendo el esquema del *Informe Anual del Sector de las Telecomunicaciones, las Tecnologías de la Información y de los Contenidos en España del año 2011*, vamos a proceder al análisis del sector valorando las siguientes magnitudes⁷⁰⁵:

- a) La evolución de la cifra de negocios.
- b) La evolución del número de empresas TIC y su distribución.
- c) El empleo en las empresas TIC.
- d) La evolución de la inversión en el sector TIC.

⁷⁰⁴ <http://www.ontsi.red.es/ontsi/>

⁷⁰⁵ <http://www.cnmc.es/es-es/telecomunicacionesysaudiovisuales/informes/informesanuales.aspx>

a) *La evolución de la cifra de negocios*

Desde el año 2006 al año 2008 la cifra de negocios del sector TIC y de contenidos se mantiene a la alza, experimentando un ascenso acumulado del 12,3%. Es a partir del año 2008, en el que se alcanza el punto álgido del sector con un valor máximo de 96.369 millones de euros, cuando el importe de la cifra de negocios se resiente. A este respecto, resulta muy descriptivo el hecho de que frente a la subida de un 10,7% del periodo 2006-2008, en el intervalo comprendido entre los años 2009 a 2011, se produzca un descenso acumulado de un 12,7%. Lo cual implica que el importe de la cifra de negocios en el año 2011 ha alcanzado un valor un 2,62% inferior a la del año 2006. Y un 12,19% inferior a la obtenida en el año 2008 en el que el sector vivió su momento de máximo esplendor.

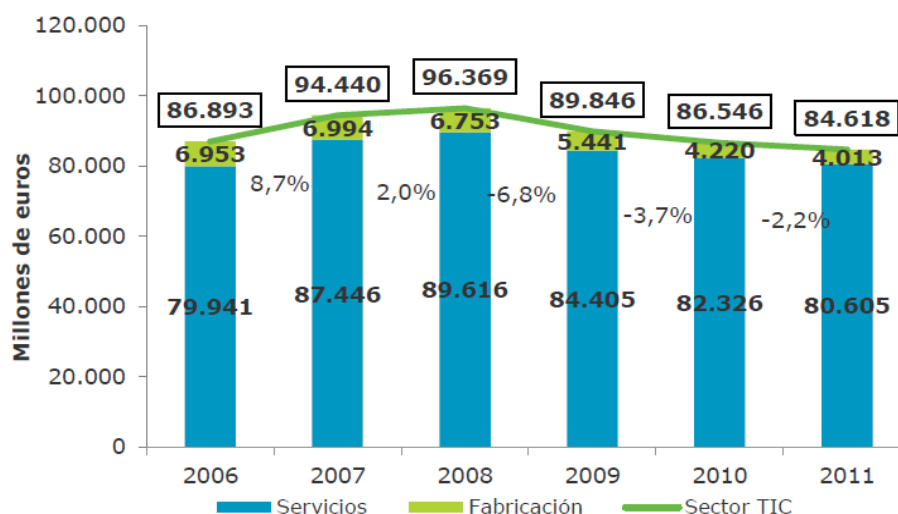
Cifra de negocio del sector TIC

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total	86.893	94.440	96.369	89.846	86.546	84.618
Fabricación	6.953	6.994	6.753	5.441	4.220	4.013
Servicios	79.941	87.446	89.616	84.405	82.326	80.605
Comercio	17.038	18.392	18.419	15.913	15.950	15.723
Actividades Informáticas	21.781	26.457	28.124	27.227	27.247	27.731
Telecomunicaciones	41.121	42.598	43.073	41.266	39.128	37.151
Operadores	36.774	38.095	38.619	36.709	35.379	33.826
Resto	4.347	4.502	4.454	4.557	3.749	3.325

Fuente: ONTSI

Cómo se desprende de los datos, el sector ha experimentado un ligero retroceso, con una tasa de crecimiento medio del -0,5% entre 2006 y 2011. Desde el comienzo de la crisis económica, se ha producido un fuerte descenso en la facturación de las empresas del sector TIC, con una tasa media de variación entre 2008 y 2011 del -4,2%.

Cifra de negocio del sector TIC



Fuente: ONTSI

Podemos concluir por tanto, que los ingresos de las empresas del sector se encuentran en recesión, máxime cuando los datos oficiales reflejados en los Indicadores de Actividad del Sector Servicios por el Instituto Nacional de Estadística, reflejan, en julio de 2012, una caída del 4,2 %.

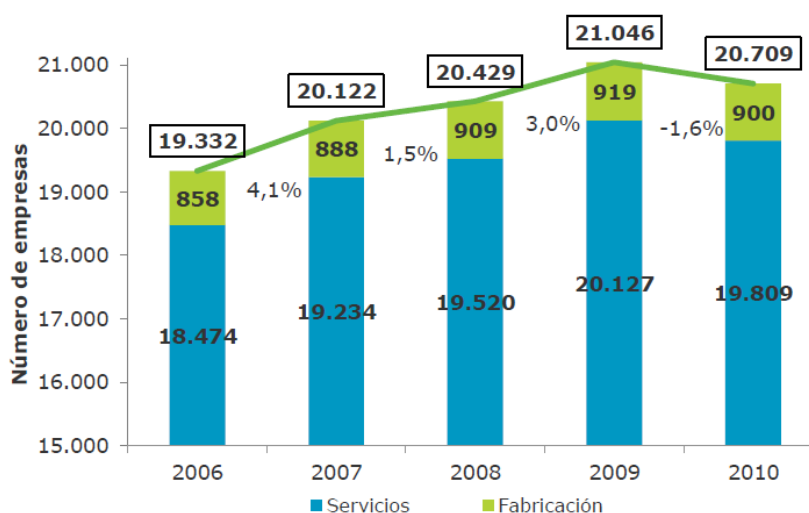
b) *La evolución del número de empresas TIC y su distribución.*

Analizar la evolución del número de empresas TIC nos permite valorar distintos aspectos que nos ayudan a perfilar las características del sector. Por un lado, nos ayuda a discernir si el sector está en expansión, estancado o en recesión, y por otro, ilustra el nivel de competencia entre empresas y su distribución espacial. A continuación realizaremos una aproximación a esta magnitud, no sólo centrándonos en el número de empresas del sector sino también en su distribución por subsectores y geográfica. El número de empresas activas en el Sector de las TIC en 2010 era de 20.709, un 1,6% menos que en el año anterior. Del total de empresas, la mayor parte (un 96%), son empresas de Servicios TIC, el resto, son empresas de Fabricación. A su vez, dentro de las empresas de Servicios destacan las de Actividades Informáticas, que representan un 65% del total de las empresas del sector TIC.

Desde el año 2006 al año 2009, se produjo un crecimiento del número de empresas del sector que ascendió a más de 1.714 empresas. Esto supuso una tasa de

crecimiento medio en dicho periodo del 1,7%. Desde el comienzo de la crisis económica, entre 2008 y 2010, esta tasa se ha reducido considerablemente hasta ser prácticamente nula con un valor medio de crecimiento de 0,7% anual.

Evolución del número de empresas del sector TIC



Fuente: ONTSI

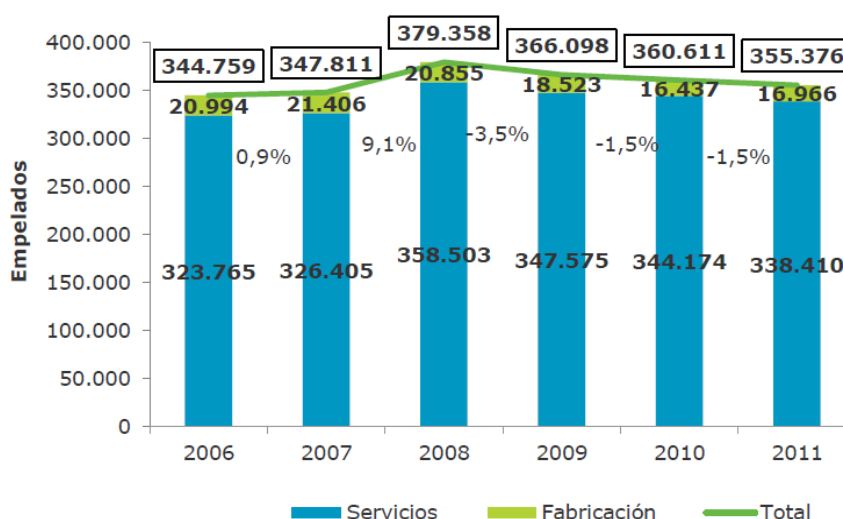
Se observa cómo mientras que, hasta el año 2009 existe una tendencia expansiva en el sector, a partir de dicho momento, se produce, por primera vez en cinco años, un descenso del número de empresas. Dicho descenso ilustra de manera eficaz la crisis en el sector TIC, comenzando un declive que, en los años siguientes, no ha hecho más que agudizarse.

Las empresas TIC están implantadas en todo el territorio nacional, si bien, Madrid y Cataluña concentran hasta el 55% de las sociedades dedicadas a estas actividades. En concreto, en la Comunidad de Madrid se encuentra el 33% de las empresas, mientras que, en Cataluña localizamos el 22%. El resto se reparten según los siguientes porcentajes: un 18% del total de empresas del sector TIC se encuentran distribuidas entre Andalucía (con un 9%) y la Comunidad Valenciana (con un 9%). El 27% restante se encuentran repartidas entre Galicia y País Vasco (con un 4% cada una), Canarias y Castilla y León (cada una con un 3%), Aragón, Castilla la Mancha, Islas Baleares y Región de Murcia (cada una con un 2%) y Cantabria, Comunidad Foral de Navarra, Extremadura y Principado de Asturias (cada una con un 1%).

c) *El empleo en las empresas TIC.*

En el año 2011, las cifras de personas empleadas en el sector TIC fue de 355.376, un 1,5% menos que en el año 2010. La práctica totalidad del contingente de trabajadores del sector, un 95,2%, se concentra en el subgrupo de Servicios, y en concreto, son las Actividades Informáticas las que tienen un mayor porcentaje de personal ocupado con el 66,9% del empleo total del Sector TIC. Le sigue en importancia las Telecomunicaciones con más de 67.000 empleos, lo que supone el 19% del total del Sector TIC. A continuación exponemos los datos de empleo que arroja el sector en el periodo 2006-2011:

Datos de empleo del sector TIC



Fuente: ONTSI

En el año 2006, el sector TIC empleaba en torno a 344.759 personas. Dicha cifra fue incrementándose paulatinamente durante los años siguientes. Así, en 2007 se produce un leve incremento del número de trabajadores del sector, cifrado en un 0,9 %, dicho porcentaje representa un aumento de 3.052 trabajadores. Como el resto de magnitudes estudiadas hasta el momento, es en el año 2008 cuando se produce el clímax en cuanto al nivel de empleo del sector. En aquel ejercicio, las empresas TIC ocupaban a 379.358 trabajadores, lo cual representa un 9,1% más con respecto al ejercicio anterior y 34.599 empleados con respecto a 2006. La evolución del sector se ve truncada en el año 2009 en el que comienza la caída del número de trabajadores que el sector TIC

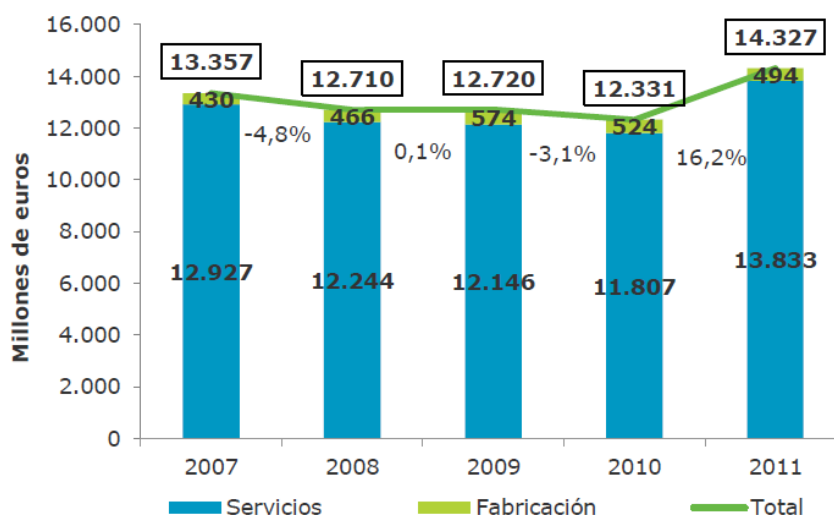
ocupa. El personal ocupado en empresas TIC sufre un primer recorte de un 3,5%, lo que supuso la destrucción de 13.260 puestos de trabajo. En 2010 y 2011 se producen sendos descensos de un 1,5%, situándose el contingente de trabajadores en 355.376, o lo que es lo mismo, amortizándose 10.722 puestos de trabajo.

En este contexto de aumento del desempleo, que no sólo afecta a la economía española de manera global, sino, como se pone de manifiesto, al sector TIC en particular, las previsiones del sector no son nada halagüeñas. Siguiendo los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, la tendencia prosigue en el año 2012, con un descenso del número de trabajadores medido hasta julio de 2012, de un 2,2%.

d) *La evolución de la inversión en TIC.*

Las empresas del Sector TIC, han invertido en 2011 un 16,2% más que en años precedentes, hasta alcanzar los 14.327 millones de euros. El subgrupo de Servicios TIC es el que ha realizado más inversión con un 96,5% de la inversión total.

La inversión en el sector TIC



Fuente: ONTSI

Mientras que, en el año 2007 la cifra de inversión se situó en 13.357 millones de euros y, durante los años siguientes ha ido descendiendo de manera paulatina hasta encontrar su suelo en el 2010 con 12.331 millones de euros, resulta cuanto menos

significativo que en 2011 se ha alcanzado el valor máximo de inversión. En definitiva, se comprueba las empresas TIC han de invertir más para obtener menos ingresos, con lo que la rentabilidad de las inversiones se va reducida. Resulta, paradójico, a la par que significativo que en el año 2011, las empresas TIC hayan tenido que invertir más que ningún otro año anterior para obtener menos ingresos que los años precedentes. Lo cual pone de manifiesto la menor rentabilidad de las inversiones de las empresas del sector.

A modo de corolario, podemos por tanto concluir que el sector TIC, tras una fase expansiva y alcanzar su cima en el año 2008, con una importe de la cifra de negocios en torno a los 96.369.000 de euros, se encuentra inmerso en una profunda recesión. Desde 2008 en adelante, el sector se ha visto azotado de manera especialmente dura por la crisis económica y financiera.

La dependencia de las empresas TIC de las administraciones públicas, en tanto que el sector público se erige como uno de los principales clientes de algunos de los productos y servicios TIC, ha supuesto un lastre evidente a la situación del sector, dado que el sector público ha reducido su inversión en productos TIC. En este sentido, las medidas que se están adoptando de manera general para superar la crisis económica no hacen más que ahondar más la situación negativa de las empresas TIC, ya que del 53% de cuota de mercado en el sector público en el cierre del ejercicio 2010, se ha pasado a un 27% en el cierre del 2012.

Si a esto añadimos que la reestructuración del sector financiero y la obligación que las entidades tienen de compensar sus dotaciones por prestamos fallidos, les están llevando a una frenética reducción de costes y financiación a empresas privadas, donde los servicios TIC son los más afectados, y la falta de financiación al sector privado, la caída de servicios TIC es una lógica consecuencia.

Como se desprende de los datos que nos ofrece el informe del ONTSI, las empresas del sector necesitan grandes cambios en su estructura para adaptarse a las circunstancias tan funestas que se están dando actualmente y de esta manera garantizar, o al menos ayudar, a perseguir su viabilidad.

4. *La concreta situación de crisis en INGENIA.*

Una vez expuesta la actividad desarrollada por la empresa, y descrita la crítica situación en la que se encuentra el Sector en el que la empresa actúa, a continuación

pasamos a analizar, y acreditar, las causas económicas que justificaron la adopción de las medidas laborales descritas al comienzo.

La crisis que afecta de forma generalizada a la economía española, y de manera particular al sector de las *Tecnologías de la Información y Comunicación*, ha provocado una importante reducción de la cifra de negocios de la empresa, lo que se tradujo en importantes pérdidas en los dos últimos ejercicios, 2011 y 2012, y en previsión de pérdidas para 2013.

Al objeto de cumplir con una sistemática ordenada que facilite la comprensión de las causas invocadas, diferenciaremos nuestro análisis en dos subapartados: el primero, dedicado a examinar la situación económica en que se encontraba la Sociedad en el momento de presentar la medida; el segundo, relativo a la situación económica de las Empresas que forman parte del GRUPO INGENIA.

La situación económico financiera de INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA), S.A. se describe para el periodo 2009-2011, según las cuentas anuales que la empresa ha aprobado e inscrito en el Registro Mercantil.

En el siguiente cuadro se reflejan los resultados de explotación, financiero y de ejercicio de la sociedad INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA) S.A., correspondientes a los ejercicios 2009-2011 y a sus cuentas auditadas.

INGENIA, S.A. (€)				
	2009	2010	2011	% var. 11/09
Importe neto de la cifra de negocios	13.313.720,00	13.897.681,00	12.316.753,00	-7,49
Aprovisionamientos	-2.846.713,00	-3.023.863,00	-2.202.212,00	-22,64
Otros ingresos	761.291,00	500.312,00	25.606,00	-96,64
Gasto de Personal	-10.035.429,00	-9.802.582,00	-9.646.852,00	-3,87
% gasto de personal/ cifra neg.	75,38	70,53	78,32	3,91
Resto de gastos de Explotación	-900.467,00	-936.940,00	-894.134,00	-0,70
Resultado de Explotación	144.651,00	167.415,00	13.484,00	-90,68
Resultado Financiero	53.634,00	-60.916,00	-405.949,00	-856,89
Resultados antes de Impuestos	198.286,00	106.499,00	-392.465,00	-297,93
Resultado del Ejercicio	191.919,00	89.375,00	-392.465,00	-304,50

Se aprecia cómo la contracción del mercado, la crisis del sector y el agotamiento de la actividad productiva de INGENIERÍA E INTEGRACIÓN AVANZADAS (INGENIA) S.A., se han traducido en la reducción del importe de la cifra de negocio de la Compañía, así como en cuantiosas pérdidas en el resultado del ejercicio 2011:

- El importe neto de la cifra de negocios se ha reducido desde 2009 un -7,49 % perdiendo la compañía, aproximadamente, un Millón de euros de negocio de 2009 a 2011. Ello ha provocado que, en el ejercicio 2011, los principales indicadores de actividad presenten valores negativos, arrojando pérdidas.

- Resulta especialmente interesante la comparativa entre el gasto de personal y el importe neto de la cifra de negocios. Se comprueba cómo, en 2011, se ha producido un incremento del 3,91% respecto del año 2009. En concreto el peso del gasto de personal sobre la facturación de INGENIA se ha elevado en los últimos años a cerca del 80%, lo que da buena muestra del estrangulamiento que sufre actualmente la Sociedad por los costes generados debidos a una plantilla sobredimensionada.

- El resultado de explotación, (indicador que mide de forma más objetiva, sin interferencias financieras o fiscales, la relación entre ingresos y gastos) se ha situado en 2010 en 167.415 euros. Mientras que, en el ejercicio 2011, tan sólo ha alcanzado la suma de 13.484 euros. Esto supone una reducción del -90,68%. Cuando el resultado de explotación se presenta en positivo significa que, por la actividad, la empresa ha obtenido más ingresos que gastos. Sin embargo, cuando se presenta en negativo, significa que la actividad desarrollada por la Empresa es antieconómica, pues los gastos superan a los ingresos. En nuestro supuesto, aun habiendo sido positivo el resultado de la explotación en los ejercicios 2010 y 2011, tal y como muestra el cuadro, el descenso ha sido drástico, lo que vaticina una posible y pronta inmersión en cifras negativas. Su análisis apunta a que de mantenerse la tendencia, entrará en una situación de irremediable falta de rentabilidad.

- El resultado del ejercicio ha experimentado una evolución particularmente negativa, pues en tan sólo dos años ha pasado de arrojar beneficios por valor de 191.919,00 euros a pérdidas por valor de -392.465 euros en 2011, lo que supone una espectacular caída del -304,50% respecto al ejercicio 2009.

Como se desprende del anterior cuadro, existe una fortísima reducción de la cifra de negocio (aproximadamente de un Millón de euros en el periodo 2009-2011). El continuado retroceso en los ingresos de la compañía ha motivado la generación de cuantiosas pérdidas en el último ejercicio auditado (2011), así como en las cuentas provisionales de 2012. En este sentido, el resultado cerrado a 30 de noviembre de 2012

no puede ser más desalentador, ya que se contemplan pérdidas por valor de -516.986 euros, arrojando por primera vez el resultado de explotación cifras negativas, siendo éste de -320.126 euros. Dado lo avanzado, y negativo, del análisis del ejercicio 2012, resulta ya impensable que el resultado de dicho ejercicio no pueda ser en pérdidas. Por ello, de no llevarse a cabo medidas de ajuste adecuadas, se continuará con la existencia de graves pérdidas en el resultado de los próximos ejercicios.

De lo dicho, se comprueba que existe una clara progresión negativa de los principales indicadores económicos de la compañía, lo que unido al contexto económico negativo y del sector como consecuencia de la crisis, auguran que, de no tomar medidas urgentes de ahorro y recorte de gastos fijos, las pérdidas en próximos ejercicios serán aún mayores, ya que el problema radica en la estructura productiva y de costes de la Compañía, donde los gastos fijos son muy elevados.

En definitiva, tras la exposición de los datos anteriores, queda acreditado que INGENIA atravesaba por una crítica situación económica derivada de: (i) la existencia de cuantiosas pérdidas en su cuenta de resultados en el último ejercicio auditado (2011), (ii) una tendencia negativa en la evolución del resultado de explotación durante el periodo analizado 2009-2011 y (iii) una clara previsión de pérdidas de mantenerse las actuales circunstancias empresariales y de sector, lo que ya se ha constatado a fecha 30 de noviembre de 2012.

Los problemas económicos de INGENIA no concurren de forma aislada en dicha sociedad, sino también en el Grupo INGENIA.

En este sentido, analizamos ahora la situación económica del GRUPO INGENIA. A este respecto, los datos que serán expuestos y estudiados a efectos de analizar la crítica situación del Grupo se extraen de (i) las Cuentas Anuales Consolidadas de Grupo INGENIA correspondientes a los años 2009-2011, así como (ii) las Cuentas Consolidadas Provisionales del año 2012.

A estos efectos, para tener una correcta comprensión del análisis que se realizará en el presente apartado, conviene aclarar, en primer lugar, que el perímetro de consolidación de las Cuentas Anuales de Grupo INGENIA, viene integrado por todas las sociedades que integran el Grupo, esto es:

- INGENIA FORMACIÓN AVANZADA, S.L.
- VALOR E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN SANITARIA AVANZADA, S.L.

- ARETNE, S.L.
- INGENIA SEGURIDAD Y COMUNICACIONES AVANZADAS, S.L.
- PLATAFORMA TECNOLÓGICA, S.A. (sólo hasta julio de 2012)
- INGENIA GLOBAL, LTDA.

Una vez concretado el ámbito de consolidación de cuentas anuales, a continuación, procederemos a analizar la situación económica en la que se encuentra el GRUPO INGENIA. En este sentido, el siguiente cuadro elaborado a partir de las cuentas anuales, recoge los resultados consolidados del Grupo de los últimos tres años previos a la presentación de la medida extintiva laboral (2009-2011):

GRUPO INGENIA Y SOCIEDADES DEPENDIENTES (€)				
	2009	2010	2011	% var. 11/09
Importe neto de la cifra de negocios	14.501.111,00	14.891.110,00	13.067.550,00	-9,89
Aprovisionamientos	-2.876.887,00	-3.230.138,00	-2.511.455,00	-12,70
Otros ingresos	772.526,00	515.453,00	27.579,00	-96,43
Gasto de Personal	-10.984.540,00	-10.692.543,00	-10.033.499,00	-8,66
% gasto de personal/ cifra neg.	75,75	71,80	76,78	1,36
Resto de gastos de Explotación	-1.079.504,00	-1.095.045,00	-1.004.734,00	-6,93
Resultado de Explotación	158.469,00	-11.456,00	-43.771,00	-127,62
Resultado Financiero	55.214,00	-63.442,00	-370.597,00	-771,20
Resultados antes de Impuestos	213.683,00	-74.898,00	-414.368,00	-293,92
Resultado del Ejercicio	202.468,00	-86.483,00	-407.517,00	-301,27

Como puede observarse en el resultado del ejercicio, el Grupo INGENIA registra pérdidas desde 2010, así como un resultado de explotación negativo. En definitiva, los principales indicadores económicos de la cuenta de pérdidas y ganancias han experimentado una evolución negativa desde 2009, que se analiza a continuación:

- El importe neto de la cifra de negocios ha pasado de 14,5 Millones de euros en 2009 a 13 Millones de euros en 2011, lo que supone un descenso del -9,89%. Dicha situación es comparable con la de INGENIA, ya que se ha producido un descenso similar de la cifra de ingresos en los últimos dos ejercicios auditados.
- El resultado de explotación, que es negativo desde el ejercicio 2010, se ha contraído en un -127,62% de 2009 a 2011, cayendo más de 110.000 euros desde el comienzo de la crisis.

- El resultado del ejercicio ha experimentado una evolución también negativa, pues pasó de reflejar beneficios por valor de 202.468 euros en 2009 a más de -407.000 euros en 2011.

Según los datos del anterior cuadro, el Grupo INGENIA presenta importantes pérdidas en los dos últimos ejercicios auditados (2010-2011). En concreto, el pasado ejercicio 2011 finalizó con un resultado del ejercicio negativo de -407.517 euros, lo que supone que en el periodo 2009-2011 las pérdidas acumuladas por Grupo INGENIA asciendan a aproximadamente a 500.000 euros. Se comprueba igualmente como el resultado de explotación del grupo volvió a ser negativo en 2011, lo que determina que su actividad ha resultado antieconómica también en el último ejercicio.

En definitiva, según los datos expuestos queda igualmente acreditado que Grupo INGENIA se encuentra en una crítica situación económica derivada de (i) la existencia de cuantiosas pérdidas en su cuenta de resultados y (ii) una tendencia negativa en la evolución de su resultado de explotación durante el periodo analizado 2009-2011. El volumen acumulado de pérdidas desde el ejercicio 2009 asciende a cerca de -500.000 euros. Todo ello apunta con claridad hacia una previsión de pérdidas en los próximos ejercicios, si se pone en relación con las pésimas perspectivas del sector.

En virtud de lo expuesto en el presente apartado, ha quedado acreditado que los problemas económicos no concurren de forma individualizada en INGENIA, sino que la crítica situación económica concurre de forma idéntica en el Grupo INGENIA, lo que supone que actualmente la viabilidad de la actividad desarrollada tanto por INGENIA, como por las diferentes Sociedades integrantes del Grupo, podría ser cuestionada y que de no tomar medidas urgentes de ahorro y recorte de gastos fijos las pérdidas serán cada vez mayores.

Ante un escenario como el descrito, se plantean serias dudas sobre la viabilidad del proyecto empresarial. En este sentido, la medida de despido colectivo que propone inicialmente la empresa afecta a 45 trabajadores de la plantilla. Supone una herramienta laboral que no se puede descartar en un entorno tan negativo como el descrito. Así, de no aplicar -y siempre buscando el consenso de la plantilla- severas medidas de ajuste, resultaría legítima y necesaria la solución consistente en la extinción de los contratos de trabajo de hasta 45 trabajadores, sobre todo, cuando la previsión para el próximo

ejercicio nos presenta una situación aún más negativa, en la que el desfase entre los costes de personal y los ingresos se ve aún más acentuado.

No obstante lo anterior, la Empresa propuso plantear un exigente plan de ajustes, a negociar durante el periodo de consultas, a fin de revertir la situación actual y previsible de pérdidas, estando dispuesta a pactar una combinación de distintas medidas con la plantilla que permitan superar la difícil situación futura a la que se enfrenta el negocio y asegurar con ello la continuidad de la empresa amortizando los mínimos puesto de trabajo.

INGENIA sufría a comienzos de 2013 un desequilibrio importante entre la carga de trabajo y la plantilla de trabajadores del mismo. Dicha situación venía determinada por la crisis económica generalizada y la situación de parálisis en la que se encuentra el mercado en el que actúa. De manera breve, se puede afirmar que la crisis económica está afectando muy severamente a los proveedores TICs de las administraciones públicas (igual problema presenta el sector privado, debido a la falta de financiación), la lucha contra el déficit público ha dejado reducido a la mínima expresión la inversión/gasto en este tipo de servicios tecnológicos, tan solo al gasto de mantenimiento que no puede eliminarse. En esta línea de actividad INGENIA no tiene apenas ingresos en este sector público; y menos respecto del sector privado, ya que el crédito es prácticamente inexistente, ya que sus clientes tienen otras prioridades que cubrir con su maltrecha liquidez.

5. *Efectos de la crisis económica en las distintas actividades de la compañía, evolución previsible y conclusiones.*

Para mejor comprensión de los datos que más adelante se detallarán, se exponen a continuación los distintos efectos de la crisis económica sobre las diferentes actividades que desarrolla actualmente la Compañía:

- *Desarrollo Software:*

Esta unidad se dedica al desarrollo de aplicaciones informáticas a medida y a la implantación e integración de soluciones de terceros, dando soporte a todas las fases del proceso: captura de requisitos, análisis, arquitectura, diseño, desarrollo, implantación, pruebas, auditorias, etcétera. Trabajan en diversas tecnologías (Java, Microsoft y PHP) y para diversos sectores/tipologías de proyecto (banca,

tramitación electrónica, movilidad y portales de difusión de contenidos y servicios en Internet).

En esta línea de actividad son varias las tecnologías con las que trabaja INGENIA, 40% para la administración pública, 50% para el sector financiero y 10% para el resto de sectores privados.

Pues bien, la actividad total de desarrollo software se ha reducido en los dos últimos años hasta un -19% y, de mantenerse las actuales condiciones de mercado, podría verse reducido en 2013 un 40% adicional por las políticas de austeridad y la reestructuración del sector financiero, público y privado.

- *Administración de Sistemas.*

Esta unidad se dedica a la administración de sistemas informáticos, tanto de los sistemas propios que dan servicio a clientes que alojan con nosotros sus aplicaciones y soluciones, como la administración remota de los sistemas de clientes, y prestan servicios cloud computing en modalidad SaaS e IaaS. Además prestan servicios de soporte microinformático y asistencia in situ. Prestan también otros servicios de valor como: consultoría, diseño de infraestructuras y *hacking* ético.

A mediados de Julio 2010, y para evitar que los efectos de la crisis fueran más dañinos, la Empresa orientó su negocio fundamentalmente al sector privado, por lo que la caída de actividad vinculada al sector público no ha perjudicado este negocio. No obstante, la subsistencia de esta rama de actividad sobre el sector privado comienza a dar muestras de agotamiento, pues sufre una continua erosión de márgenes, que cada vez pone más en riesgo la viabilidad de este segmento en INGENIA.

En concreto la evolución probable de la administración de sistemas en 2013 apunta hacia una reducción del 18%.

- *Consultoría en seguridad y procesos.*

Esta unidad arranca en 2011 y presta servicios de consultoría en seguridad estratégica (LOPD, SGSI, ENS, DRP, PCI-DSS), auditorías de seguridad e implantación de tecnologías de seguridad, consultoría en mejoras de procesos y

certificaciones TI (ISO9001, ISO20000, ISO27000, CMMI; ITIL) y consultoría APM.

Esta línea de actividad es de reciente creación y, aunque está viéndose muy afectada por la política de austeridad, reducción de gastos y recorte de presupuestos en el sector público, es la única que da muestras de algún tímido crecimiento gracias a los esfuerzos realizados en expansión internacional.

- *Ingeniería y Comunicaciones.*

Esta unidad se dedica al diseño, implantación y administración de infraestructuras de comunicaciones, audiovisuales y eficiencia energética, incluyendo redes convencionales e inalámbricas, sistemas de sonido, proyección, videoconferencia, monitorización remota, sistemas de medición y gestión energética: temperaturas, consumos, etcétera. Realizan proyectos de consultoría y diseño de soluciones para posteriormente la implantación y el mantenimiento y administración.

Una parte de la actividad empresarial en este segmento se orientaba a las infraestructuras y al sector de la construcción de edificios singulares. Por consiguiente, esta actividad podría verse reducida a valores puramente residuales y a la continuidad de los proyectos de comunicaciones.

- *Formación.*

Esta unidad se dedica a la gestión de la formación para empresas y organismos públicos, dando soporte en todas las fases del proceso: definición de los planes formativos, organización de la formación, elaboración de contenidos, impartición y tutorización de la formación tanto en modalidad eLearning como presencial, administración de plataformas de teleformación, gestión económica, etcétera.

Esta actividad, en los ingresos asociados al sector público, está sufriendo una muy severa caída de los ingresos (del 40%), que no llega a compensarse con el incremento de los ingresos en el sector privado (15%), debido a la caída de márgenes.

Anudado a lo anterior, ante la actual situación de mercado, y las pobres previsiones existentes, la Empresa ha elaborado un cuadro de previsiones que indican la evolución probable que tendrán las distintas ramas de actividad de INGENIA durante

2013, en caso de no tomarse medidas de ajuste, contención de gasto y adaptación de su plantilla.

El total de actividad de INGENIA (medido en su conjunto) experimentaría una reducción de un -23% en 2013, adicional a la caída del -13% ya sufrida en 2012, lo que eleva las previsiones de pérdida de actividad total en 2013, desde el comienzo de su crisis, a un -36%. En ningún caso los porcentajes positivos de Seguridad y Consultoría representan una mejora de la actividad empresarial, puesto que dicha rama arrancó en 2011.

Téngase en cuenta que al ser una compañía de servicios, los ingresos están ligados en gran medida a las horas de producción de sus técnicos. De hecho, los ingresos ligados a productos de terceros, principalmente equipamiento informático y de comunicaciones, y en menor medida pequeñas instalaciones de redes que se suelen subcontratar a pequeñas compañías especializadas; representan una pequeña parte, inferior al 10%.

Lo anterior hace que exista una estrecha relación entre los costes salariales y los ingresos, por lo que la viabilidad de INGENIA, pasa en adecuar de forma flexible sus costes salariales a la evolución de su cartera de contratos, y todo ello, porque INGENIA confía en que, en conjunto, las medidas adoptadas en su oferta de servicios (expansión internacional, apuesta en productos propios, etcétera) junto con un ajuste en el coste de su plantilla permitirán, en un plazo razonable de tiempo inferior a dos años, recuperar su maltrecha economía.

Expuesto lo anterior, y centrándonos en el análisis de los indicadores objetivos de la situación productiva de la empresa, comenzamos por el estudio de la cartera de contratos tanto de inicio de un periodo como de la contratación que se va logrando a lo largo del tiempo, margen (ingresos-costes) de estos contratos, plazo medio de ejecución y ocupación media.

Pues bien, la tendencia de estos indicadores en el periodo 2011-2012 y previsión para 2013, es negativa. La caída es de más de un -11%, siendo esperable que dicho descenso reduzca aún más la cartera de contratos hasta un -17% en 2013. Por su parte los márgenes obtenidos por dicha cartera se reducirán un -8% en 2013, al igual que el importe medio de los contratos que cae un -31% en 2013. Más preocupante resulta el análisis del ratio de ocupación media del personal técnico. En términos globales, para INGENIA, este ratio resulta aceptable cuando es igual o superior al 93%. Sin embargo, puede comprobarse como en 2011 este ratio se encontraba en el entorno del 90% (cerca

del valor aceptable), pero en 2012 se redujo hasta el 85% y la previsión para el 2013 es que sea del 70%. Esto es, la ocupación media del personal técnico en INGENIA se situará en 2013 23 puntos porcentuales por debajo del mínimo aceptable.

Otro de los indicadores que pueden analizarse para medir la pérdida de actividad, y reducción de la carga de trabajo sobre la plantilla es la producción en miles de euros (variable cuyo resultado se obtiene tras dividir el valor del proyecto y el número de horas dedicadas al mismo), parámetro que valora cada hora ejecutada del proyecto en el periodo concreto objeto de análisis. Así pues, la producción en miles de euros resulta ser el indicador que refleja más fielmente la realidad de la compañía, constatándose un descenso de la producción en 2.646.827 euros desde el año 2009 hasta 2012.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, resulta sorprendente como la plantilla de INGENIA (cuyo coste representa un 80% del total de facturación de la Empresa) se haya reducido tan sólo en 38 trabajadores, pasando la media de su plantilla en 2010 (288 según cuentas anuales) al valor actual de 250, o lo que es igual, que la plantilla se ha reducido en un 13%, mientras que la actividad empresarial presenta en la actualidad una contracción del 23%, que será en 2013 de hasta el -36%, y un índice de ocupación medio de la plantilla del 70% (lo que significa que hay un índice de desocupación del 30%).

A la vista de los datos que se han aportado, se deduce que existe un desequilibrio claro entre la carga de trabajo y el volumen y coste de la plantilla actual de INGENIA. La gravedad de la crisis empresarial de INGENIA requiere adoptar medidas urgentes, que permitan, con el acuerdo y consenso del personal, tomar medidas estructurales y coyunturales que garanticen la futura viabilidad de la empresa. La extinción de hasta 45 empleos supone un ajuste del 18% de la plantilla actual, lo que supone a juicio de la Empresa una adaptación del volumen razonable, en línea con la fuerte contracción de actividad que experimenta.

Estas medidas estructurales consistirían en la amortización de aquellos puestos de trabajo que hayan quedado vacíos de contenido así como la adaptación de la plantilla a la carga de trabajo mediante suspensiones o reducciones de jornada y salarios.

Evidentemente, durante la aplicación de las medidas enunciadas se continuarían realizando los esfuerzos necesarios para conseguir nuevos trabajos que permitan restablecer la normalidad deseada de la situación laboral. La asunción de una carga superior de trabajo debido al incremento de los proyectos que se puedan generar en los

próximos meses implicaría que la empresa no haría uso, total o parcialmente, de la medida.

No obstante lo anterior, de persistir o agravarse la situación empresarial descrita en los apartados precedentes la empresa se vería obligada a adoptar otro tipo de medidas de carácter definitivo, ya que no le resulta exigible explotar una actividad cuando la misma resulta ruinosa.

Por tanto, y desde un punto de vista estrictamente organizativo la medida persigue adecuar la plantilla de trabajadores a la demanda real de los servicios de la empresa. Todo ello en el buen sentido de que la plantilla que permanezca activa lo hará en función de las necesidades del servicio y la existencia de proyectos activos.

De todo lo que se ha expuesto hasta ahora, ha quedado acreditado cómo la Empresa atravesaba por una profunda crisis a comienzos de 2013 motivada por la recesión y paralización generalizada del sector en el que opera y más concretamente que:

1. La crisis económica generalizada ha afectado al sector de las TICs, reduciendo y limitando el presupuesto que organismos públicos y privados destinan a los servicios que presta la compañía.
2. La compañía presenta una situación económica crítica protagonizada por dos ejercicios consecutivos en pérdidas, 2011 y 2012, y previsión también con pérdidas para el cierre 2013 de no adoptarse medidas de contención, así como una fuerte caída de ventas en los últimos años. Adicionalmente el resultado de explotación de la compañía también ha sido negativo en la contabilidad provisional cerrada a noviembre de 2012.
3. El resto de sociedades vinculadas se encuentran en una situación muy similar. Así, la contabilidad consolidada del GRUPO INGENIA arroja pérdidas durante tres ejercicios consecutivos, 2010, 2011 y 2012, con previsión de pérdidas para 2013, fuerte reducción de ingresos y resultado de explotación negativo en las cuentas provisionales cerradas a noviembre de 2012.

4. En el ámbito estrictamente productivo la empresa presenta valores negativos en la práctica totalidad de sus departamentos o áreas (salvo uno de reciente creación), siendo las previsiones francamente desalentadoras para el 2013.
5. Pese a la gravedad de la situación descrita, la empresa no ha cejado en su empeño por evitar implantar medidas que afecten a la plantilla. En concreto se han adoptado las siguientes medidas de garantía:
 - a. Fuerte inversión en formación del personal para su reciclaje.
 - b. Nueva orientación internacional del negocio para captar nuevos clientes.
 - c. Reducción de los servicios subcontratados mediante la utilización de recursos propios.
 - d. Renegociación de condiciones y costes de actividad.
 - e. Aplicación de medidas de reducción de costes salariales.
 - f. Reducción de la plantilla en los últimos años de un 15%, porcentaje muy inferior a la pérdida real de actividad y a los parámetros de ocupación de la plantilla.

No obstante lo anterior, en la medida en que las actuaciones aplicadas por la Empresa no han impedido el empeoramiento de la crisis empresarial, era necesario articular medidas urgentes con una triple finalidad:

- Adaptar la estructura de la plantilla de INGENIA a las necesidades reales del servicio y al número de contratos en cartera, resolviendo el problema de sobredimensionamiento detectado, a través de la amortización de los puestos de trabajo que hayan quedado vacíos de contenido.
- Considerar la posible suspensión de contratos de trabajo, para adaptar el volumen de su plantilla a la menor carga de trabajo existente durante el periodo de transición descrito hasta que las medidas empresariales permiten la recuperación de la actividad.
- Reducir jornadas y salario, en la medida en que la primera es una herramienta útil para adaptar la presencia de trabajadores a la carga de trabajo real existente en la compañía, y la segunda coadyuva directamente a

equilibrar la cifra de gastos de la empresa a la de ingresos (actuales y previsibles futuros).

- En todo caso, para el personal que permanezca activo podrá verse afectado por medidas de otro tipo de persistir o agravarse la actual situación empresarial.

Todo lo anterior demuestra cómo el mercado en el que actúa INGENIA está claramente inmerso en una profunda crisis, resultando cada vez más competitivo, exigente y excluyente, favoreciendo a aquellas Empresas que cuentan con una estructura de costes más rentable, lo que obliga a la empresa a localizar y solventar sus disfunciones organizativas, productivas y económicas, optimizando al máximo sus recursos económicos, materiales y humanos para el desarrollo de su actividad en los exigentes términos que la situación actual requiere si pretende mantener su posicionamiento en el mercado y hacer viable el proyecto empresarial.

En este sentido, la pérdida de actividad resulta tan abrumadora que no puede descartarse una solución extintiva de carácter colectivo. No obstante lo anterior, la intención de la empresa era, como ya se ha dicho, por un lado, adaptar el volumen de trabajadores a la actual y cada vez menor actividad empresarial, y por otro, suspender los contratos o reducir la jornada de aquellos trabajadores que permanezcan activos en consonancia con la situación de la cartera de contratos existente y, en todo caso, reducir sustancialmente el coste de personal para adaptarlo a la actual y deficitaria situación empresarial. Por ello es intención de la empresa abrir un proceso de negociación con los trabajadores que ayude a alcanzar un acuerdo conjunto que permita lograr los objetivos deseados.

6. *La negociación del ERE de INGENIA. Itinerario y periodo de consultas.*

A diferencia de SOPDE, INGENIA es una empresa esencialmente privada, puesto que su capital no se encuentra participado por ninguna entidad de derecho público. En este sentido, y aunque inicialmente podría preverse una baja conflictividad primaria, lo cierto es que la naturaleza de la actividad que desarrolla, y el alto componente de licenciados (informáticos) en su plantilla, hicieron desde el comienzo que de la negociación se hicieran eco los principales medios de comunicación⁷⁰⁶. Otra

⁷⁰⁶ http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/11/andalucia_malaga/1360590397.html

diferencia con SOPDE, es que su plantilla estaba bien organizada por las fuerzas sindicales, e hicieron uso durante la negociación de los distintos mecanismos que les permite la normativa legal.⁷⁰⁷ Asambleas, manifestaciones⁷⁰⁸, sentadas, paros intermitentes, actos de presión presencial, y todo tipo de comunicados internos, públicos y sindicales se prodigaron durante la negociación del ERE de INGENIA.

Nuevamente hacemos mención a que junto con la presente obra se acompañan como anexo II la totalidad de actas de la negociación del ERE de INGENIA. Estas actas acreditan el contenido técnico y negocial aquí descrito, la participación y dirección de la negociación por el autor, así como la finalización con éxito de la negociación gracias a la aplicación de medidas y elementos de reestructuración responsable.

Como ya se ha dicho, la plantilla y el sector eran distintos. Pero también lo era la medida a aplicar. El volumen de afectados (45) era notablemente mayor. De hecho, junto con la medida extintiva, la Empresa propuso de partida la suspensión rotatoria de hasta 249 contratos de trabajo.

La configuración sindical de INGENIA no era tan compleja como la de SOPDE. En este caso, el único sindicato presente en apoyo del comité de empresa era Comisiones Obreras.

6.1. *Comienzo del periodo de consultas.*

<http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-mas-150-personas-secundan-concentracion-contra-ere-ingenia-ccoo-20130204145724.html>

<http://juntospodemosmalaga.blogspot.com.es/2013/02/no-al-ere-de-ingenia.html>

<http://www.diariosur.es/v/20130205/malaga/protestas-contra-ingenia-vodafone-20130205.html>

<http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/aciertoj/andalucia/noticias/4526197/01/13/Ingenia-presenta-un-ERE-para-el-18-de-su-plantilla-tras-entrar-en-perdidas.html#.Kku8LL1Gv5B2CEh>

<https://www.youtube.com/watch?v=IuJZTdYdK8g>

⁷⁰⁷ Sobre la iniciativas de la participación de los trabajadores en la dimensión laboral de la RSE, puede verse: PÉREZ YÁÑEZ, R. M^a, "La participación de los trabajadores en las experiencias de Responsabilidad Social de las empresas", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dirs.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, pp. 155-176; BAZ TEJEDOR, J.A., "Responsabilidad social empresarial y participación de los trabajadores", en AA.VV., *Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2007; TASCÓN LÓPEZ, R., *Aspectos jurídico-laborales de las responsabilidades sociales corporativas*, Centros de Estudios Financieros, Madrid, 2008.

⁷⁰⁸ <http://www.presspeople.com/nota/convocadas-manifestaciones-contra-despidos-salvajes-sector>

El 14 de enero de 2013 tuvo lugar el primer contacto entre las partes, y el inicio del periodo de consultas. La negociación comenzó con el análisis de la documentación previamente entregada por la empresa, la constitución de la mesa de negociación, establecimiento de un calendario para negociar, y el resto de cuestiones procedimentales de obligado cumplimiento por la normativa laboral. Sobre las medidas planteadas por la Empresa, se solicita por parte del Comité que se concrete su alcance, rango de ahorro y desglose de costes para poder responder con medidas alternativas.

6.2. *La segunda reunión del periodo de consultas.*

Evacuados los trámites documentales y procedimentales necesarios para la continuidad del proceso, la empresa inició el debate solicitando al Comité que contestara sobre si aceptaría verse afectado por las medidas empresariales, o si harían uso de su especial blindaje como representantes legales de los trabajadores, en concreto, si aplicarían la prioridad de permanencia para mantener sus puestos de trabajo a salvo tras la negociación. Igualmente, la Empresa solicitó al banco social desde el comienzo que aportaran contrapropuestas a las medidas extintivas y de suspensión que se habían propuesto por la Empresa al comienzo de las negociaciones.

La disputa se centró en la concreción de las medidas empresariales. Se cuestionó la buena fe del proceso negociador porque la propuesta de INGENIA constituía una referencia en blanco, genérica de las medidas. Se vuelven a solicitar datos de concreción, información salarial de la plantilla, y otro tipo de documentos para poder avanzar un análisis.

La empresa, procede a desglosar las medidas propuestas. El despido colectivo afectaría a 45 empleados, y se abonaría una indemnización mínima legal. Las suspensiones de contratos serían para toda la plantilla, 249 empleados, y afectarían en la modalidad de reducción de jornada entre un 10 y un 70% de las horas contratadas. Además, procede a aclarar que si no se presentara un acuerdo al final del periodo de consultas, INGENIA procedería a aplicar la medida propuesta al comienzo de la negociación.

Ambas partes se atascaron en definir o concretar los ámbitos legales de sus intervenciones, hasta que la representación legal de los trabajadores propuso que la medida suspensiva propuesta por la empresa quedara limitada a dos años. La Empresa

queda abierta a estudiar la propuesta, siempre que la fecha de dos años fuera revisable en función de las circunstancias concurrentes.

El Comité hace las siguientes propuestas adicionales:

- Que se cree una bolsa de trabajadores despedidos y suspendidos, para que puedan ser recolocados.
- Que se reduzca la jornada con carácter general de 08:00 a 15:00 horas.
- Que se distribuya irregularmente el 10% de la jornada anua.
- Que se sometan todas las decisiones a asamblea de trabajadores

Respecto de la bolsa de trabajadores, la Empresa no muestra ningún tipo de rechazo. Es una propuesta que debe valorarse pero que, en principio, no genera ningún tipo de contingencia que impida el éxito de la medida. La reducción de jornada y su distribución irregular se rechazan por varios motivos. El primero es que el horario propuesto es el coincidente con el de los clientes públicos y, precisamente, la medida extintiva ha sido ocasionada por la práctica desaparición de este tipo de cliente. No tiene sentido aprobar ahora un horario para cliente público, cuando apenas existen en cartera. Respecto a la distribución irregular de la jornada, es una medida a valorar, pero resulta insuficiente el porcentaje propuesto.

La Empresa vuelve a insistir en si el Comité está dispuesto a ceder sus prerrogativas en esta negociación. Estos finalmente contestan que no van a rechazar su derecho legal a tener prioridad de permanencia en la empresa durante el ERE, pero que entienden que sus miembros puedan verse afectados por las medidas suspensivas como todos los empleados.

Puede comprobarse del estado de la negociación, como en las dos reuniones celebradas, las posiciones apenas se han acercado. Resulta complicado asimilar el mensaje empresarial por el banco social puesto que es muy agresivo. Y la Empresa no tiene intención de ceder en las continuas peticiones de información y documentos que exceden del plano estrictamente legal.

6.3. La tercera reunión del periodo de consultas.

El día 22 de enero de 2013 se lleva a cabo la tercera reunión del periodo de consultas. Tras el atranque en las posiciones iniciales representado por las partes en las

dos primeras actas, es de esperar que en esta reunión exista algún tipo de avance significativo en la negociación.

La empresa comienza por aclarar que cualquier contrapuesta debe ayudar a reducir costes, a ganar en flexibilidad y a aligerar el volumen de la compañía. Por parte de la representación de los trabajadores se insiste en que se aclare el ahorro que quiere obtenerse, y finalmente la empresa cede e indica que necesita un ahorro inmediato de 1.1 Millones de Euros.

Los asesores de CCOO reflejan entonces la incongruencia que supone el ahorro propuesto por la empresa. Ciertamente permitiría retornar a la senda de los beneficios, pero no tiene sentido solicitar a la plantilla un esfuerzo tan grande cuando las pérdidas han sido de -470.000 en el pasado ejercicio. En concreto, afirman que la solución podría pasar por la negociación de un nuevo Convenio Colectivo, propuesta que es rechazada por la empresa porque resulta necesario alcanzar una solución inmediata a la crisis, no puede aceptarse una propuesta que dilataría el proceso durante todo el año 2013 debido a las negociaciones del Convenio.

La empresa aclara que las pérdidas de 2012 fueron superiores al medio millón de euros, y que el coste de la plantilla se incrementó en más de 300.000 €, por lo que el esfuerzo que se pide es proporcional y razonable a estas circunstancias. Se propone una distribución irregular del 20-30%, así como un descuelgue salarial que permita evitar los despidos y negociar unas suspensiones de contratos menos agresivas. La parte social rechaza el descuelgue como medida de negociación.

Se pasa a analizar entonces la posibilidad de reducir el sueldo en un 25% para mandos intermedios y directivos. Frente a ello la empresa propone que estaría dispuesta a aceptar otras medidas si el banco social se compromete por escrito a no elevar ante la Jurisdicción social los acuerdos alcanzados. Propuesta que es rechazada de inmediato por el banco social porque supondría una dejación de sus funciones.

Se propone entonces articular bajas incentivadas, pero la empresa es contraria a esta medida porque podrían suponer el riesgo de que se desvinculara algún empleado con un conocimiento especial de alguna tecnología, cuestión que sería inaceptable. Se plantea entonces la posibilidad de limitar las medidas suspensivas a las personas que tengan un determinado % de desempleo, propuesta que se acepta por razonable, así como en lo relativo al consumo de vacaciones y otras cuestiones que parecen normales a juicio de la empresa. También se acepta que no se utilizarán horas extras durante la aplicación de la medida.

Se plantea entonces una interesante propuesta por el banco social sobre el teletrabajo. Esta figura⁷⁰⁹, aunque interesante para INGENIA, no aporta en este momento una solución al problema, ya que el coste empresarial se mantiene pese al teletrabajo, razón por la que es descartada.

La empresa propone entonces un cuadro con distintos escenarios de afectación para la plantilla en el ERE, en función de la evolución de la economía en general, y de la situación concreta de INGENIA en particular. Este cuadro prevé un máximo de suspensiones que afectaría a entre 240 empleados y 60 en un escenario mínimo. Igualmente se limitan los porcentajes de reducción a entre un 0% y un 50%. Igualmente se plantea establecer un calendario responsable de extinciones, que valore la evolución de la crisis empresarial durante 2013. Respecto a la rebaja salarial, la empresa propone dejar a salvo a quienes perciban menos de 15.000 € anuales.

Como puede apreciarse, la intensidad de las negociaciones es palpable, así como la duración de las mismas que, aunque no se ha comentado, en la documentación que se acompaña como **Anexo II** puede comprobarse cómo eran auténticamente maratonianas: comenzando por la mañana, parando para comer y continuando por la tarde. Los progresos en la negociación son evidentes. Se ha cedido en el volumen de afectados, de todas las medidas. Aunque no se habla directamente de los despidos, ya se intuye que una rebaja salarial podría ayudar a limitarlos. Donde sí ha habido avance ha sido en las medidas suspensivas y de reducción de jornada que se han alejado mucho de los derroteros iniciales.

Aun así, las partes se encuentran muy lejos del acuerdo. El periodo de consultas de 30 días comienza a agotarse y comienzan a surgir disputas por el calendario.

6.4. *La cuarta reunión del periodo de consultas.*

En esta cuarta reunión, la parte social propone un precio para las desvinculaciones de 33 días por año de servicio y tope de 12 mensualidades. La empresa articula una propuesta en relación al autoempleo y la posible desvinculación de trabajadores para que inicien una actividad empresarial propia, pero el banco social rechaza la propuesta

⁷⁰⁹ Algunas empresas lo han adoptado como una fórmula normal de trabajo. Véase http://www.repsol.com/imagenes/es_es/libro_blanco_tcm7-627218.pdf

porque se solicita que la actividad a desarrollar por los nuevos emprendedores no colisione con la de la empresa.

Se trabaja sobre la base de la posibilidad de establecer plazos de preaviso para aquellos trabajadores que deban ser suspendidos o reducidos. Inicialmente este plazo se fija en tres días, pero la parte social lo ve demasiado breve, en función de las distintas circunstancias concurrentes.

Sobre la distribución irregular de la jornada, se fija como un porcentaje que podría aceptarse, el del 25%. También se ve positivamente la constitución de un fondo económico para que los trabajadores puedan solicitar anticipos de sueldo durante la medida laboral a aplicar. En relación con estas suspensiones, ambas partes comienzan a trabajar en el abono de algún tipo de complemento que pueda compensar a los trabajadores durante el tiempo que tengan el contrato suspendido/reducido. Este complemento empresarial está en fase de estudio pero, inicialmente, ambas partes parecen conformes con su establecimiento, aunque no con su precio.

La empresa por su parte vuelve a insistir en que el ERE podría quedar sin efecto en cualquier momento si los negociadores aceptan aplicar una reducción salarial, medida que nuevamente vuelve a ser rechazada por el banco social. Ambas partes retoman la posibilidad de aplicar bajas incentivadas. La empresa solicita al Comité que lleve a cabo entrevistas personales con posibles interesados con la condición de que no superen el 35% del total de afectados por el ERE, así como que no perciban una indemnización superior al mínimo legal. Por último, en su turno de intervenciones, la empresa acepta reducir la duración de las medidas suspensivas y de reducción de jornada de 24 meses a 14 o 15, lo que cuenta con el apoyo de la parte social.

Las partes acuerdan elaborar un documento de trabajo con aquellos puntos en los que ya existe consenso que hasta la fecha son:

- Limitar la duración de las medidas suspensivas y de reducción de jornada al 1-04-2014
- Establecer algún tipo de complemento que, finalmente se establece en un 87,5 % sobre el salario de una persona en suspensión.
- Limitar a 180 días el plazo máximo de duración de las suspensiones.
- Distribución irregular de la jornada en torno al 15%

6.5. *La quinta reunión del periodo de consultas.*

El día 31 de enero de 2014, se volvieron a reunir las partes en la que fue la quinta sesión del periodo de consultas. La parte social propone limitar el porcentaje máximo de reducción en un 40%, y que nunca haya más de un 40% de plantilla afectada en esta medida de forma simultánea. Sobre la distribución irregular de la jornada, se insiste en que no se aceptará ninguna propuesta que supere el 15%. Sobre los plazos de preaviso de entrada y salida de las suspensiones, las partes se encuentran aún lejos. La empresa no acepta un plazo superior a tres días, y la parte social mantiene que el mínimo debe ser una semana. Sobre la compensación por suspensión (Complemento empresarial) la parte social propone que se aplique un complemento del 100%, en lugar de uno del 87,5% que es el que plantea la empresa.

Las partes centran ahora el esfuerzo de la negociación sobre los despidos. Se propone la posibilidad de diferir el pago de las indemnizaciones, si eso ayudara a reducir las desvinculaciones. La empresa sigue insistiendo en que un descuelgue de reducción salarial podría permitir retirar el ERE, pero los representantes de los trabajadores no aceptan ningún tipo de reducción salarial.

El Comité de Empresa ha realizado las consultas sobre la posible existencia de trabajadores con voluntad de desvincularse. La cifra de voluntarios es sorprendente, 56 personas en total en la empresa. La contundencia del dato hace que el Gerente de la compañía manifieste que debe analizar detenidamente este volumen de trabajadores que quieren desvincularse indemnizadamente de INGENIA. Es sobrecogedor, casi una cuarta parte de la plantilla se encuentra poco incentivada en la empresa.

En ese punto, se concluye que las posiciones de negociación están muy separadas. No ha habido avances significativos. Por ello, la empresa recuerda que ante la falta de acuerdo aplicará las medidas propuestas inicialmente, y que si la parte social aceptara la rebaja salarial, podrían retirarse los despidos.

La negociación concluye con una intervención en la que se afirma que:

“No conseguir un acuerdo hace que todos seamos partícipes de lo que ocurra”

6.6. *La sexta reunión del periodo de consultas.*

La empresa comienza su intervención incidiendo en los apartados en los que existe acuerdo en materia de ERE, Suspensiones-Reducciones y propone nuevamente la

rebaja salarial como medida para salvaguardar los empleos. Ante la avalancha de trabajadores que proponen su baja incentivada, la empresa amplía el límite marcado en anteriores reuniones hasta un 30% de aceptación. Se analizan el resto de cuestiones tratadas y vuelve a constatarse que no hay avances. El plazo de negociación se agota y apenas existen acercamientos de posturas.

Las partes comienzan a analizar cuestiones que habían dado por zanjadas anteriormente. Se trata el asunto de la mejora de las indemnizaciones, la posibilidad de negociar un nuevo convenio, el establecimiento de medidas de flexibilidad de jornada... Se tratan entonces medidas alternativas como el retraso en el pago de la antigüedad, la reducción de salarios en las capas altas, la mejora de las indemnizaciones, el cambio del organigrama...

La empresa propone ampliar hasta 21 las plazas para bajas incentivadas, así como se identifican las líneas de actividad y negocio que podrían verse beneficiadas por dicho incentivo. Se acepta mejorar las indemnizaciones en casos concretos. Por ejemplo, trabajadores con salario menor a 15.000 €, y antigüedad mayor a 4 años, quienes percibirán una indemnización de 27 días por año de servicio con tope de 12 mensualidades. Igual sucederá con los trabajadores de Ronda. La empresa se compromete a limitar las suspensiones y reducciones al año 2013, estableciendo ciertos desincentivos para su uso durante 2014. En este punto el Gerente interviene y aclara que sea lo que sea lo que se pacte, el objetivo es que la empresa arroje beneficios en 2013, y que eso se conseguirá con o sin acuerdo.

El avance en la posición de la empresa es palpable. Las partes hacen un receso para analizar lo comentado, tras lo cual se retoma la negociación. El Comité de empresa considera insuficiente el avance de las posiciones de la empresa. Podrían aceptar la medida si se elevase el techo de mejora de las indemnizaciones hasta los 18.000 €.

En este punto, se hace pública la convocatoria de una huelga que afectará al transcurso de las negociaciones. La reunión se tensiona debido a la posible intervención de la misma por la Autoridad laboral, y finaliza sin ningún tipo de avance adicional.

6.7. Séptima acta del periodo de consultas.

La reunión comienza haciendo constar que con carácter previo se ha intentado desconvocar la huelga instada por la representación social, sin éxito, por lo que continúa adelante la medida de presión laboral. Esta reunión se celebra el día 5 de febrero de

2013. La huelga está señalada para los días 6, 7 y 8 de febrero siguientes, y el periodo de consultas se agota el día 7 de febrero legalmente. La situación es insostenible por la tensión laboral acumulada, y por la distancia que existe en los planteamientos de Empresa y Trabajadores.

Llega la hora de aportaciones originales que permitan desatascar la negociación. Sobre la mesa se sitúa la primera propuesta, consistente en el abono de indemnizaciones de 20 días y, para el caso de empleados que no consigan obtener un empleo pasado un año, la mejora hasta los 33 días. La propuesta inicialmente parece tener buena acogida, pero existen limitaciones presupuestarias para la empresa que dificultan el acuerdo.

La parte social ahora parece mostrarse relativamente cercana a un posicionamiento de rebaja salarial, pero sólo si es en el marco de un nuevo Convenio de empresa. La empresa se niega en banda, no es momento de negociar convenios, sino de cerrar un acuerdo para el ERE.

El primer gesto llega de la mano del banco social, que permite hacer frente a determinados pedidos de actividad irrenunciables. Ante la huelga convocada se habrían desatendido los procesos, pero el Comité de empresa cede y permite la aplicación de unos determinados “servicios mínimos” (que en puridad no corresponden dado que INGENIA no presta servicios esenciales). La empresa contesta rebajando a 40 el número total de trabajadores a despedir, lo que es aceptado por la parte social como gesto de buena voluntad.

La empresa se compromete a aplicar las medidas suspensivas y de reducción durante el tiempo mínimo imprescindible. Igualmente, propone elevar el montante total de las indemnizaciones por despido a 25 días de salario por año de servicio, con un tope máximo de 25.000 € por trabajador, añadiéndose un compromiso de empleo en INGENIA GLOBAL.

El Comité de empresa asume que la nueva posición de la empresa es un avance muy importante desde el punto inicial. Se trata de una propuesta que permitiría alcanzar un acuerdo en el seno del periodo de consultas, por lo que decide desconvocar la huelga para el día siguiente, no así para los dos días posteriores.

La reunión finaliza a las 22:35 horas de la noche del 5 de febrero de 2014. Parece que ha habido un avance importante en las negociaciones. Se ha cerrado un capítulo que era muy conflictivo sobre las indemnizaciones y lo más relevante es que se ha desconvocado la huelga del día siguiente.

7. Última reunión del periodo de consultas: el acuerdo.

Esta reunión, la última, comenzó a las 17 horas del día 7 de febrero de 2013, y finalizó en la madrugada del 8 de febrero de 2013. Fundamentalmente, el acuerdo se alcanza porque la empresa comprende que la plantilla ya ha sufrido varias rebajas salariales en años anteriores y que no están dispuestos a asumir otra más, prefiriendo en este caso los despidos antes que cualquier medida que rebaje su poder adquisitivo. Por su parte, el Comité se muestra favorable a articular la medida laboral propuesta por la Empresa, y emplaza a una futura negociación de Convenio en la que zanjar las disputas.

Finalmente, los despidos se reducen a 40, en lugar de 45 con varias mejoras en lo que a indemnización se refiere. En concreto, trabajadores con un salario inferior a 25.000 € percibirán una mejora indemnizatoria de 5 días por año de servicio. Se creará una bolsa de 12.000 € adicionales a repartir entre las indemnizaciones inferiores a 10.000 €. Igualmente se establece un compromiso de empleabilidad para 6 trabajadores en el marco del Grupo internacional al que pertenece INGENIA.

La Empresa renuncia formalmente a articular la rebaja salarial, y a cambio se pacta una suspensión colectiva de contratos, y reducción de jornada que afecta a toda la plantilla, por un máximo de 180 días naturales hasta abril de 2014. Dado que el personal reducido sigue experimentando el coste derivado de acudir diariamente a su puesto de trabajo (en comparación con el personal suspendido, que queda liberado de tal obligación), resulta conveniente aplicar un tratamiento mejorado para este colectivo y en este sentido se propone que:

- Los trabajadores en reducción de jornada podrán liquidar sus gastos de desplazamiento a su puesto de trabajo hasta un máximo de 5€ al día.
- Los trabajadores en reducción de jornada seguirán percibiendo los *Tickets Restaurant* que sean necesarios en función del horario que se pacte en aplicación de su reducción en concepto de ayuda a la comida. Los trabajadores que no se vean afectados por las medidas de suspensión o reducción seguirán percibiendo el *Ticket Restaurant* en función de horario de trabajo en concepto de ayuda a la comida.
- Los trabajadores en reducción de jornada podrán instar una solicitud a la *Comisión de Seguimiento del Acuerdo* para que se estudie la posibilidad de incorporarlo al sistema de suspensión del contrato de trabajo. En este sentido, la Comisión de Seguimiento revisará periódicamente dichas solicitudes, de tal

forma que siempre que las necesidades del servicio lo permitan, y siempre a solicitud del interesado, pueda realizarse tal modificación.

- Las solicitudes de cambio de régimen (reducción de jornada – suspensión de contrato) no habrán de ser revisadas en la Comisión de seguimiento cuando vengan suscritas por dos trabajadores (uno en suspensión y otro en reducción) que habiéndose puesto de acuerdo, solicitan a la vez un cambio de régimen, siempre y cuando el perfil profesional, la carga de trabajo y las necesidades del servicio lo permitan.

Cuando los trabajadores vean suspendido su contrato de trabajo o reducida su jornada como consecuencia de la vigencia de las medidas presentadas por la empresa, les serán de aplicación las siguientes condiciones:

- *Efectos de la medida.*- Se propone que el periodo de suspensión de contratos o reducción de jornada no se considerará como tiempo efectivo de trabajo ni a los efectos de pagas extras, ni a los efectos de un mayor devengo de vacaciones anuales, computándose las suspensiones en unidades de jornada y las reducciones en unidades de horas.
- *Antigüedad.*- Se propone que el periodo de suspensión de los contratos y reducción de jornada computará a efectos de antigüedad en la empresa.
- *Consumo de vacaciones e ICD.*- Se propone que a libre elección de los trabajadores, antes de ser suspendidos, puedan optar a disfrutar las vacaciones devengadas (con anterioridad al 1 de enero de 2013) y no disfrutadas, así como los ICD pendientes de disfrutar, por los días que le correspondan. Del mismo modo que, antes de ser reducidos, puedan optar libremente a consumir los ICD pendientes de disfrutar, para compensar la reducción.
- *Fijación y distribución de los efectos de la medida.*- Se propone que la distribución de los días de suspensión y reducción de jornada se realizará por la empresa en atención a la planificación de la actividad y de la carga de trabajo existente en cada momento. En este sentido los criterios para decidir qué trabajadores entran o salen de la suspensión serán:
 - La ausencia de carga de trabajo como indicador de la necesidad de suspender el contrato de trabajo.

- Como indicador del rescate del trabajador se determina la necesidad de un recurso con el nivel de conocimientos adecuados para la ejecución de un proyecto.

Se pretende que los periodos de suspensión sean lo más homogéneos posibles con vistas a que se ocasionen pocos perjuicios a los trabajadores afectados por las medidas.

Mensualmente la empresa revisará y notificará a los trabajadores (incluyendo los suspendidos y reducidos) el estado de las planificaciones y su asignación a proyectos. Quincenalmente la empresa revisará y notificará a los trabajadores el estado de las preventas con alta probabilidad de contratación que puedan afectar a mejorar su carga de trabajo.

- *Límites de aplicación de la medida.*- Se propone que el número de trabajadores afectados en cada momento por la medida y el tiempo de duración total de la misma vendrán determinados por el escenario (grave, ajuste o salida) que en cada momento afronte la empresa.

Aunque los indicadores son a nivel de empresa, la afectación de las medidas se realizará por direcciones en función de la carga de trabajo.

- *Escenarios de aplicación de las medidas.*- Se propone que el escenario en que se encuentra la empresa y que determina los límites máximos de aplicación de las medidas sea determinado por los siguientes indicadores:
 - Grave
 - Más del 75% de los meses transcurridos en situación de pérdidas.
 - Cartera + venta neta observadas en los 9 primeros meses de cada ejercicio entre el 10% y el 30% de los ingresos presupuestados (excluidos trabajos para el inmovilizado). *
 - Cartera + venta neta para el cuarto trimestre de cada ejercicio inferior al 80% del presupuesto de ingresos para el ejercicio.
 - La media de los ingresos por empleado en los meses transcurridos sea inferior al 90% de lo logrado en el ejercicio anterior en el mismo periodo.
 - Ajuste
 - Entre el 75% y el 25% de los meses transcurridos en pérdidas.

- Cartera + venta neta observadas en los 9 primeros meses de cada ejercicio entre el 30% y el 70% de los ingresos presupuestados (excluidos trabajos para el inmovilizado). *
- Cartera + venta neta observable a partir del cuarto trimestre de cada ejercicio entre el 95% y 80% del presupuesto de ingresos para el ejercicio.
- La media de los ingresos por empleado en los meses transcurridos se sitúe entre el 90% y el 110% de lo logrado en el ejercicio anterior en el mismo periodo,
- Salida
 - Eliminación de pérdidas acumuladas.
 - Cartera + venta neta observadas en los 9 primeros meses de cada ejercicio por encima del 70% de los ingresos presupuestados (excluidos trabajos para el inmovilizado). *
 - Cartera + venta neta para el cuarto trimestre de cada ejercicio superior al 95% del presupuesto de ingresos para el ejercicio
 - La media de los ingresos por empleado en los meses transcurridos sea superior al 110% de lo logrado en el ejercicio anterior en el mismo periodo.
- Retirada
 - 6 meses en escenario de salida.

Durante el primer trimestre del ejercicio del 2014 este indicador se sustituye por: cartera superior en un 25% a la media de las carteras del inicio del 2012 y 2013. Declaramos la situación actual en el escenario de ajuste a pesar de que los indicadores nos colocarían en situación grave (por los meses transcurridos en pérdidas) y no se revisará hasta el cierre del primer trimestre del 2013. Se realizarán revisiones mensuales de los indicadores y nos encontraremos en el escenario inferior en el que se dé un indicador.

- *Exclusiones de aplicación de la medida*

Los trabajadores que no tuvieran el periodo de carencia necesario para acceder a la prestación pública de desempleo, no serían suspendidos hasta haber cubierto, como mínimo, 360 días cotizados en los 6 años anteriores. Por su parte los trabajadores que agotaran la prestación pública por desempleo durante la suspensión de su contrato serían

rescatados anticipadamente y no volverían a ser suspendidos hasta que hubieran generado un nuevo periodo de desempleo, siempre que nos encontremos en escenario de ajuste o mejor. Adicionalmente quedan excluidos de la medida

- Las personas con discapacidad.
 - En los casos de que dos empleados sean matrimonio o pareja de hecho acreditada, cualquiera de las medidas será de aplicación solo a uno de los dos.
- *Distribución irregular de la jornada.-*

Se propone que como medida encaminada a reducir la aplicación de las suspensiones, ampliar el % de distribución irregular de la jornada hasta un 20%. El objeto es poder acumular horas de disponibilidad sin necesidad de recurrir a suspensiones y poder consumirlas en periodos de carga de trabajo conforme a los límites descritos en el Convenio Colectivo, y viceversa.

Del mismo modo, para las reducciones de jornada debidas a una caída parcial de la actividad y para no tener que modificar las reducciones adaptándolas a las fluctuaciones de dicha carga se propone que las personas con reducción de jornada en el seno de esta medida puedan realizar distribución irregular de la jornada dentro de los límites legales establecidos.

Se propone que el periodo de aplicación de las bolsas de horas de la distribución irregular de la jornada se extienda al periodo de aplicación de la medida superando los límites del año natural. En este sentido se propone que las bolsas de horas generadas pendientes de consumir al final del periodo de aplicación de la medida el 1/4/2014, sean compensadas como horas extras.

La Comisión de Seguimiento se reunirá para analizar la evolución de las bolsas de distribución irregular de la jornada (en positivo y en negativo), de forma que se puedan revisar los mecanismos de compensación y control, para evitar que haya trabajadores que incurran sistemáticamente en excesos o defectos de jornada.

- *Acceso a la situación legal de desempleo.*

Los trabajadores afectados por la medida pasarán, en su caso, a ser perceptores de las prestaciones por desempleo, en su modalidad contributiva, en la cuantía y por el período que legalmente le corresponda.

La empresa facilitará, en la medida de lo posible, los trámites ante la Entidad Gestora para acceder a la prestación, no obstante lo cual los trabajadores afectados deberán, en su caso, realizar las correspondientes actuaciones y cumplimentar los trámites legales para solicitar la prestación de desempleo, de tal forma que si por causa imputable a ellos mismos no fuera posible su percepción por el trabajador o éste perdiera el derecho a seguir percibiendo la prestación, o la misma fuera minorada, no será exigible a la empresa el abono del importe correspondiente a la Prestación perdida. En este sentido la empresa comunicará a la Comisión de Seguimiento todos los trámites de los que se hace cargo.

- *Cotizaciones a la Seguridad Social.-* La empresa se obliga a que, durante el periodo de aplicación de la medida, mantendrá las cotizaciones de los trabajadores en los términos legalmente establecidos, conforme a la base de cotización de los 180 días inmediatos anteriores.
- *Realización de trabajos remunerados durante la suspensión.-* La empresa permitirá a los trabajadores que durante el tiempo que se encuentren suspendidos en virtud de la medida adoptada, puedan desarrollar actividades remuneradas por cuenta ajena, o propia. No obstante lo anterior, durante la suspensión de los contratos los empleados siguen siendo trabajadores de la empresa, razón por la que deberán abstenerse de realizar cualquier actuación que pudiera conllevar un incumplimiento de su contrato de trabajo, y actuar siempre respetando la buena fe contractual que debe regir la relación laboral.

En concreto el trabajador queda obligado a comunicar a la empresa cualquier cambio en su situación laboral, que conlleve el alta en la Seguridad Social, a los efectos previstos en los artículos 212 y 213 de la Ley General de la Seguridad Social, y entregarán copia de su vida laboral a la empresa para comprobar la existencia de las situaciones descritas.

- *Formación.-* Se acuerda que por parte de la empresa se adoptarán las medidas necesarias para que, durante el periodo de vigencia de la medida, los trabajadores afectados puedan acceder a un programa de acciones formativas vinculadas a la actividad profesional de los trabajadores, cuyo objeto sea aumentar la polivalencia o incrementar su empleabilidad.

En la medida de lo posible siempre se intentará que las acciones formativas se desarrollen durante el tiempo de suspensión del contrato o reducción de la jornada de trabajo, dando prioridad a los primeros frente a los segundos.

- *Fondo de compensación.*- La empresa habilitará un fondo, por el que cada empleado que entre en suspensión o reducción pueda solicitar hasta 500 €, a devolver 3 meses después de la conclusión de la aplicación de la medida. Dicha cantidad figurará en la siguiente a la petición nómina bajo el concepto “anticipo ERTE” y será objeto de reintegro económico a la empresa mediante descuentos en nómina o, en su caso, descuentos del finiquito.
- *Contratación temporal y subcontratación.*- Durante el tiempo que la medida tenga vigencia, la empresa se compromete a no acudir a la contratación temporal o a ETT para cubrir puestos de trabajo vacantes, si antes no los ha ofrecido a los trabajadores suspendidos que cumplan con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto de trabajo vacante.

No obstante, se propone que en aquellos casos en los que la cobertura con personal en suspensión o reducción de jornada no sea posible por no disponer de los conocimientos adecuados para una tarea, será posible acudir a mecanismos de contratación temporal.

- *Extinciones por causas objetivas realizadas por agotamiento de las suspensiones.*- Se acuerda que si un trabajador permaneciera suspendido 180 días durante la vigencia del acuerdo, y la empresa adoptase la decisión de extinguir el contrato de trabajo del empleado por causas objetivas, deberá abonar una indemnización equivalente a 33 días de salario por año de servicio con un máximo de 12 mensualidades.

Entendiendo el periodo de suspensión anterior como un periodo máximo de suspensión ejecutable por la empresa, y la citada indemnización como la máxima indemnización mejorada abonable, se propone el siguiente escalado:

- 180 días, 33 días por año con tope de 12 meses
- 151 a 179 días, 24 días por año con tope de 12 meses
- 121 a 150 días, 22 días por año con tope de 12 meses

La base de cálculo de la indemnización será la que resulte de calcular unos ingresos anuales correspondientes a su salario a inicio de la aplicación de la medida, sin considerar la merma por reducciones o suspensiones.

- *Preaviso.*- Se propone un preaviso general, para suspender o rescatar a los trabajadores, de 72 horas. No obstante lo anterior, el preaviso se configura como un mecanismo flexible que contemple y respete circunstancias excepcionales justificadas. En este sentido, ante picos de producción imprevistos, la empresa podrá solicitar excepcionalmente la reincorporación en un plazo inferior y ante una circunstancia personal, el trabajador podrá solicitar un plazo superior que será analizado en función de las necesidades de la producción.

Durante el periodo comunicado de suspensión y con carácter previo a una solicitud de rescate, el trabajador podrá comunicar aquellas circunstancias justificadas que impedirán su rescate anticipado. No se considera circunstancia justificada estar dado de alta por la realización de una actividad.

Cada trabajador podrá rechazar el preaviso empresarial una vez cada año natural de vigencia de la medida, de tal forma que ante la negativa la empresa llamará al siguiente en la lista. Entre uno y otro llamamiento deberá mediar como mínimo 15 días naturales.

Fuera de los supuestos anteriores, la no reincorporación de un trabajador tras el preaviso empresarial se considerará baja voluntaria a todos los efectos.

- *Abono de un complemento empresarial.*- Se propone abonar un complemento de la prestación de desempleo que se regirán por las siguientes condiciones:
 - La empresa complementará la prestación por desempleo hasta garantizar que los ingresos del trabajador alcancen el 87,5% de su retribución neta mensual.
 - Para el abono del complemento, la empresa mejorará la prestación pública por desempleo que perciba el trabajador.
 - El complemento se determina por la diferencia entre los ingresos netos mensuales del trabajador (compuestos por la prestación pública de desempleo y en su caso el salario que le corresponda) y el porcentaje de su retribución neta mensual garantizada. Para ello se utilizará como salario regulador el habitual del trabajador desde el 1 de Enero del 2013 (sin aplicación del acuerdo que finalizó el 31 de Enero) y como

prestación por desempleo la que acrediten haber percibido los trabajadores mediante la correspondiente Resolución del SEPE.

- Dicho complemento empresarial estará exento de cotización, al percibirse como una indemnización por suspensión.
-
- *Suspensiones producidas durante el ejercicio 2014.-* Dado que en el momento de elaboración del presente texto, la normativa laboral aplicable sólo contempla el derecho de reposición de prestación por desempleo consumida en el año 2013, se propone articular mecanismos de compensación de la no reposición de las prestaciones por desempleo:
 - Se tratará que los trabajadores sean suspendido preferentemente durante el año 2013.
 - Si, no obstante lo anterior, la empresa se viera obligada a mantener la medida suspensiva sobre la plantilla afectada también en el ejercicio 2014, surgirá el derecho para estos trabajadores a:
 - En caso de que se prorrogue la reposición de prestación por desempleo, durante los 3 primeros meses del año 2014, se mantendrán las mismas condiciones del ejercicio 2013.
 - En caso de que no se prorrogue la reposición de prestación por desempleo, durante los 3 primeros meses del año 2014, el trabajador percibirá un complemento empresarial del 100%, en los términos regulados en el presente documento, equivalente al que le habría correspondido de haber percibido la prestación por desempleo, sin que sea obligatorio para el trabajador que solicite la prestación por desempleo. La aportación de la empresa será la misma que la del ejercicio 2013. Si la prórroga se produjera tras el abono de alguna nómina, el trabajador devolverá las cantidades anticipadas que mejoran el acuerdo para el 2013 en la siguiente nómina que de tiempo de incluir como incidencia.
 - Adicionalmente, y como mecanismo de desincentivación del uso de la medida suspensiva, se considerará como tiempo efectivo de trabajo los días de suspensión de 2014, a los efectos de devengo de vacaciones.

- *Flexibilidad horaria.*- Se propone que durante la vigencia del acuerdo cada trabajador pueda distribuir su jornada horaria semanal cumpliendo con los siguientes criterios:
 - La jornada de trabajo, los límites de su distribución y la jornada máxima anual será la que estipule el convenio colectivo de aplicación.
 - Se podrá acortar la jornada laboral un día a la semana de tal forma que permita su finalización a las 14:30 horas. Sin por ello reducir el total de horas laborables en dicha semana.
 - Se flexibiliza el horario de entrada entre las 7:30 y las 9:30.
 - Se adelanta el horario de salida a partir de las 17:00
 - La jornada de más de 7 horas debe incluir una hora para comer

8. *Conclusiones del proceso.*

En el proceso de negociación de INGENIA se aprecia, a diferencia del de SOPDE, la realidad material de los procesos de negociación colectiva en España. Sucede, no en pocas ocasiones, que se presume que la rebaja salarial será bien entendida por los trabajadores, como un mecanismo de reducción de los despidos. Pero tal y como ya avanzamos examinando otros casos similares en PANRICO, la realidad es bien distinta. Los trabajadores suelen preferir la pérdida del empleo, al mantenimiento del mismo en condiciones retributivas inferiores a las que venían disfrutando. Esto fue lo que sucedió en INGENIA sucedió igual. La empresa estableció unos parámetros de negociación basados en principios de reestructuración responsable pues estaba dispuesta a eliminar por completo el ERE si se alcanzaba un ahorro en los costes de personal por la vía de la rebaja salarial. Sin embargo, esta pretensión que en inicio parece loable, se volvió en contra de la propia Empresa, que vio que hasta la última reunión del periodo de consultas no pudo alcanzar ningún tipo de acuerdo con la parte social debido, precisamente, a que insistía una y otra vez en la rebaja salarial.

Igual sucedía con la parte social. Su planteamiento estratégico en la negociación también se encontraba, en líneas generales, dentro del ámbito de la reestructuración responsable. En esencia, pedían sustituir el ERE por la negociación de un Convenio Colectivo. Este tipo de propuestas suelen tener buena acogida por la parte

empresarial,⁷¹⁰ que ve en ellas la posibilidad de regular las relaciones laborales de una forma más cercana a la realidad que vive la empresa. El problema que subyace en esta negociación, es que INGENIA estaba sometida a unos plazos muy breves. Debía dar beneficios en 2013 y la negociación del Convenio es, por definición, extraordinariamente dilatada. Por ello, y aun cuando la idea de un Convenio propio resultaba interesante, hubo de descartarse dicha posibilidad.

El acuerdo surgió en cuanto los representantes de los trabajadores redujeron su pretensión de mejora indemnizatoria de 33 días, a 25 días. Y también cuando la Empresa aceptó implantar un complemento empresarial que paliase la pérdida retributiva de los trabajadores que vieran suspendido o reducido su contrato de trabajo. El resto de cuestiones analizadas son colaterales, y no integran el fondo de la negociación.

Este proceso finalizó con acuerdo debido a que ambas partes cedieron en lo importante, aplicando medidas que evitaron incrementar el volumen de despidos. De hecho, se redujeron de 45 a 40 el total de los afectados y se aceptaron hasta un 30% de voluntarios entre los despedidos, procediéndose a mejorar las cuantías de las indemnizaciones por encima de los umbrales legales.

El éxito de la negociación radica en haber podido vencer la elevada conflictividad social (asambleas, manifestaciones y huelga, entre otros mecanismos de presión) gracias al esfuerzo en la aplicación de medidas de flexibilidad laboral tales como la suspensión de contratos y la reducción de jornada⁷¹¹.

9. *Otras conclusiones desde la inclusividad y el diálogo.*

Otro aspecto de las conclusiones sobre estos dos casos examinados -el caso SOPDE y el caso INGENIA- apunta hacia la necesidad de incorporar la inclusividad y el diálogo en la cultura de las organizaciones para favorecer los cauces de la resolución de conflictos en circunstancias específicas. No hay duda de que el instrumento de la

⁷¹⁰ Sobre el papel que juegan las organizaciones empresariales y los sindicatos en la gestión y en los desarrollos de la RSE: LOZANO, J.M., ALBAREDA, L y ARENAS, D., *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*, ESADE, Granica, Barcelona, 2007, pp. 141-166 y 191-220.

⁷¹¹ <http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-trabajadores-ingenia-desconvoan-huelga-llegar-principio-acuerdo-20130206131603.html>
<http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2013/02/07/trabajadores-ingenia-llegan-principio-acuerdo-ere-planteado/566058.html>
<http://www.diariosur.es/20130215/local/malaga/conflictividad-laboral-despidos-entran-201302150033.html>

mediación es fundamental para la resolución de los conflictos. En este sentido, el profesor Gálvez sintetiza las pautas y el itinerario para la búsqueda de ese factor eficaz de la mediación: la prevención de los conflictos, la resolución extrajudicial, los mecanismos alternativos disponibles (consensuales, autocompositivos, no adversariales, dirimientes, heterocompositivos...), y las distintas modalidades (negociación, mediación y conciliación).⁷¹²

Pero llevando la cuestión que nos ocupa a la inclusividad y al diálogo, tan necesarios en el *management* empresarial, es preciso destacar, siguiendo a García-Marzá, que la tarea de una ética empresarial es dar razón de los recursos morales con los que cuenta la empresa: la confianza, la responsabilidad y la reputación.⁷¹³ Un instrumento fundamental de esa razón moral es, en efecto, el diálogo vinculado "con la generación de confianza a través del reconocimiento de la dignidad de todos los participantes",⁷¹⁴ teniendo en cuenta -como apreciamos en la práctica- las desigualdades de poder y la distribución asimétrica entre cargas y beneficios. Se trata de propugnar un esfuerzo de deliberación por construir un consenso que sea capaz de satisfacer los intereses en juego en una circunstancia determinada. Esto exige el reconocimiento igual y recíproco de todos los interlocutores, como puede concluirse de los complejos momentos de interlocución en los dos casos a que nos referimos.

Actuar desde esta perspectiva ética⁷¹⁵ significa "actuar desde el primado del diálogo como mecanismos de la resolución consensual de los conflictos de acción y para la búsqueda de síntesis innovadoras y creativas entre ética y beneficio".⁷¹⁶

⁷¹² GÁLVEZ DOMÍNGUEZ, E., "El papel de la mediación como medio de resolución de conflictos intrasocietarios en la empresa familiar", *Ccopyme*, 10 diciembre, 2013. <http://www.ccopyme.org/articulo.php?a=88>

En esta mismo de la resolución de conflictos, utilizando la mediación como instrumento disponible en el ámbito de la empresa familiar y en las sociedades cooperativas, destacamos otros estudios: MARÍN HITA, L., "La mediación como instrumento de resolución de conflictos en la empresa familiar", *Derecho de los negocios*, Año nº 24, nº271, 2013, pp. 29-41. De este mismo autor: "La resolución extrajudicial de conflictos en las sociedades cooperativas de Extremadura. Especial referencia al arbitraje", *Revista de Arbitraje Comercial y de Inversiones*, Vol 2, Nº 1, 2009, pp. 167-183.

⁷¹³ GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Editorial Trotta, Madrid, 2004, p. 139. Sobre todo, pp. 115-141.

⁷¹⁴ *Ibid.*, p. 140.

⁷¹⁵ En este sentido pueden referirse importantes aportaciones: HABERMAS, J., *Teoría y praxis*, Tecnos, Madrid, 1987; CORTINA, A., *Alianza y contrato*, Trotta, Madrid, 2001; CORTINA, A. y GARCÍA-MARZÁ, D., *Razón práctica y éticas aplicadas. Los caminos de una razón práctica en una sociedad pluralista*, Tecnos, Madrid, 2003; CORTINA, A., CONILL, J., y GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid,

El diálogo, la confianza y el consenso pueden verse, también, como estructuras necesarias de la integración de la ética en las organizaciones. Un factor de esta integración -y lo podemos poner a prueba en los casos SOPDE e INGENIA examinados- está constituido por los procesos de autorregulación con los que -como sostiene Lozano-⁷¹⁷ "las organizaciones elaboran y construyen sus valores, sus finalidades y criterios de actuación". Se trata, en definitiva, de asumir "el principio de humanidad"⁷¹⁸ que conlleva un marco intersubjetivo de responsabilidad y finalidades compartidas. Todo esto apunta a la necesidad de crear un espacio ético empresarial⁷¹⁹ que propicia la puesta en marcha, en la praxis concreta, de estilos de actuación que conducen a la resolución de los conflictos o que ayudan a aminorar o paliar las consecuencias negativas, como hemos tenido ocasión de comprobar en los dos casos examinados.

Una cultura empresarial, impregnada por los valores básicos humanitarios, enraizados en la dignidad de toda persona, podrá aspirar a diseñar nuevos caminos de integración en la toma de decisiones en la empresa con inclusión de los *stakeholders*.⁷²⁰ Estos proyectos o caminos de integración, aunque sólo sea como estrategia empresarial que acepta la premisa de que la empresa es una entidad social y relacional, tendrán como *desideratum* final la inclusión o institucionalización de la ética en los negocios, concibiéndose la empresa como lugar donde producir y compartir valores.

Pero esta inclusión de la ética en la empresa -como se puede percibir en los casos que hemos examinado- conlleva la incorporación de procedimientos para aprender a resolver los conflictos en situaciones concretas y desde una praxis jurídica compleja.⁷²¹

2003; ULRICH, P., "Ethics and Economics", en ZSOLNAIL, L., *Ethics and Economy*, Peter Lang, Bern, 2002.

⁷¹⁶ GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Editorial Trotta, Madrid, 2004, p. 141.

⁷¹⁷ LOZANO, J.M., *Ética y empresa*, Trotta, Madrid, 1999, p. 205.

⁷¹⁸ *Ibid.*, p. 206.

⁷¹⁹ *Ibid.* pp. 203-235.

⁷²⁰ Cfr. NIELSEN, R.P. "Negotiating as an Action (praxis) Strategy", *Journal of Business Ethics*, 8/5, 1989, pp. 383-390; del mismo autor: "Varieties of Postmodernism as Moments in Ethics Action-Learning", *Business Ethics Quarterly*, 3/3, 1993, pp. 251-269.

⁷²¹ Donaldson ha examinado estos aspectos de la praxis social y jurídica: DONALDSON, T., *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1989; "Rights in the Global Market", en FREEMAN, R.E. (ED.), *Business Ethics. The State of the Art*, Oxford University Press, Oxford, 1991, pp. 139-162; DONALDSON, T., "When Integration Fails. The Logic of Prescription and Description in Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 4/2, 1994, pp. 157-169.

A modo de conclusión indicaremos que el modelo de negociación que hemos aplicado a nuestra casuística más representativa desde los parámetros de la RSC no es el que separa friamente el procedimiento negocial (entendido como la defensa cerrada del propio interés egoísta con vistas a ganar el debate), de los instrumentos de la argumentación y de la persuasión racional que propugna transformar las preferencias⁷²² de las partes en conflicto para llegar al consenso. Al contrario, nuestra metodología integra ambos factores y considera que hay que aunarlos porque el consenso es posible desde las instancias de la persuasión racional que caracteriza a los procesos deliberativos y argumentativos. Este punto de vista metodológico que adoptamos es, a nuestro juicio, el más acorde con la pretensión que caracteriza a la RSC de incorporar factores éticos y de deliberación racional en la gestión del *management* empresarial.⁷²³

En este mismo enfoque, resulta sugerente el "modelo transformativo de Folguer y Bush"⁷²⁴ en el que el conflicto se concibe como una ocasión propicia para dar entrada a los factores éticos en las relaciones humanas con la expectativa de que los acuerdos a que se puedan llegar sean el resultado de la inclusión del discurso moral en la metodología de la mediación, la concertación o el consenso. El despertar la capacidad de ponerse en el lugar del otro o los mecanismos psicológicos de la empatía favorecen el punto de vista del bien común y la mejor evaluación de los propios intereses, atemperados por el reconocimiento de las expectativas de la otra parte. Este punto de vista ético de los procesos de mediación y búsqueda del consenso –a que nos venimos refiriendo– es un rasgo que ha de caracterizar a la actividad profesional del mediador que, como dice Pérez-Serrabona González, debe estar adiestrado en el manejo de "materiales jurídicos (el marco normativo y los procesos de negociación y resolución de

⁷²² Del sugerente estudio de Lozano Martín resulta ilustrativo, en este sentido, el itinerario que se describe en el proceso de la mediación: inicio, definición, discusión, redefinición de posturas, toma de decisión... También importa destacar los tres modelos teóricos de mediación; tradicional o lineal, circular-narrativo y transformativo. Cfr. LOZANO MARTÍN, A.M., "La mediación como proceso de gestión y resolución de conflictos", en OROZCO PARDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pp. 127-135.

⁷²³ Esta perspectiva puede verse respaldada en recientes aportaciones doctrinales, en especial, las siguientes: DE PÁRAMO ARGÜELLES, J.R., "Convicciones y convenciones", *Anuario de Filosofía del Derecho*, nº 24, 2007; CALVO, R., "Dos debates y una propuesta para la distinción entre negociar y argumentar", *DOXA*, nº 31, 2008; ATIENZA, M., *Curso de argumentación jurídica*, Trotta, Madrid, 2013, pp. 396-398; AGUILÓ REGLA, J., *El arte de la mediación. Argumentación, negociación y mediación*, Trotta, Madrid, 2015, pp. 15-19 y *passim*.

⁷²⁴ FOLGUER, J.P., y BARUCH BUSH, R.A., *la promesa de la mediación*, Granica, Barcelona, 1996. Cfr. LOZANO MARTÍN, A.M., "La mediación como proceso de gestión y resolución de conflictos", en OROZCO PARDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pp. 118-136.

conflictos), de ética, de técnicas de concienciación y relativas a aspectos psicológicos".⁷²⁵

⁷²⁵ PÉREZ-SERRABONA GONZÁLEZ, J.L., "El estatuto del mediador", en OROZCO PARDO, G., y MONEREO, J.L., *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, op. cit., p. 140. De este mismo autor puede consultarse, también: "Mediación en asuntos mercantiles", *ibid.*, pp. 263-286, con una extensa bibliografía al respecto en ambos estudios.

CAPÍTULO IX.- *UNA CRÍTICA PONDERADA DE LA RSC.*

Como mecanismo de cierre de esta investigación, en este capítulo nos proponemos elaborar un juicio ponderado de la RSC, tanto en lo que concierne a sus posibilidades como a sus limitaciones.

Hasta ahora, hemos indagado el origen y fundamento de la RSC, ha sido propuesto el modelo de empresa inclusivo como marco de referencia para la reestructuración responsable, ha quedado examinado el lenguaje jurídico del *soft law* como expresión de la gobernanza y de la RSC, han sido precisados los factores de la institucionalización y materialización de la RSC, así como los diferentes métodos, herramientas e instrumentos jurídicos de la reestructuración responsable. Una vez que, además de estos contenidos, se han presentado y analizado, desde la praxis jurídica, dos casos como el mejor banco de pruebas de esta tesis, es ahora el momento, en este último capítulo, de hacer un diagnóstico sobre el alcance efectivo de esos instrumentos, herramientas y técnicas. Será, también, el momento de calibrar la distancia entre el discurso teórico y la realización práctica para hacer un pronóstico plausible sobre cuál es el modelo de empresa socialmente responsable, una vez efectuado un necesario giro copernicano.

1. *Los poderes de las grandes corporaciones transnacionales o el verdadero rostro de la RSE.*

La globalización ha hecho posible que los instrumentos internacionales de la OIT, basados en la soberanía de los Estado, hayan perdido su capacidad reguladora sobre los procesos económicos y sociales. Después de la caída del muro de Berlín, se han impuesto los instrumentos del *soft law*, cuya principal característica es el establecimiento de recomendaciones a los Estados para que ratifiquen los Convenios más importantes, pero sin establecer sanciones en caso de incumplimiento. Este modelo asume, en realidad, la antigua *Declaración Tripartita de Principios* sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social de 1977.⁷²⁶ Las empresas transnacionales se han convertido en protagonistas destacadas del proceso de la globalización y en sujetos

⁷²⁶APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, p. 13.

visibles de un gran poder económico y comercial. Su presencia en este escenario puede considerarse como hegemónica y como figura central de la economía mundial una vez que se han consolidado la desterritorialización, la fragmentación y la emancipación de los espacios regulativos estatales. El FMI y el Banco Mundial difunden modelos económicos y regulaciones del mercado financiero global orientados y apoyados por las empresas transnacionales.⁷²⁷

Con la globalización han quedado fuertemente erosionada la capacidad regulativa de los Estados y en igual medida la idea misma del Estado-Nación. Los Estados han perdido autonomía para articular sus preferencias políticas y son las fuerzas que dominan el mercado global las que -a modo de "nuevos leviatanes" o "nuevos amos del mundo"⁷²⁸ imponen condiciones favorables a sus intereses, debilitándose con ello la función compensatoria o igualadora que tradicionalmente desempeñaban -desde las primeras décadas del siglo XX- las normas laborales.

En este escenario de la globalización económica, las empresas transnacionales recobran especial protagonismo y quedan desvinculadas tanto del sistema normativo estatal-territorial en el que se ubican como del internacional público porque sólo las personas físicas y los Estados son sujetos del Derecho Internacional. Este último carece de instrumentos para someter a las empresas transnacionales a control y no puede neutralizar la fortaleza del Derecho Comercial Global.⁷²⁹ La globalización ha hecho que las empresas transnacionales ocupen una posición intermedia entre el espacio internacional y el espacio nacional-estatal, escapando, en gran medida, de ambos. Esta situación anfibia abre las puertas a una autorregulación de las relaciones laborales, cuyo centro de imputación normativa será la autorreferencia o la apelación a la subjetividad de la empresa y a los elementos de las relaciones inter-empresariales.

La externalización productiva juega también a favor de la evasión de responsabilidad de las empresas transnacionales en el contexto de la globalización. Ello es así porque la externalización productiva tiene como consecuencia el incremento del poder empresarial, al interponerse un entramado de entes jurídicos entre quienes en última instancia condicionan y establecen las grandes líneas directrices de la prestación

⁷²⁷ Cfr. DE SOUSA SANTOS, B. y RODRÍGUEZ GARAVITO, C., *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, México, 2007.

⁷²⁸ LÓPEZ CALERA, N., *Los nuevos leviatanes. Teorías de los sujetos colectivos*, Marcial Pons, Madrid, 2011, especialmente en el capítulo cuarto "Multinacionales y globalización", pp. 27-32.

⁷²⁹ Cfr. DAUGAREILH, I., "Responsabilidad Social de las Empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27, nº 1, 2009.

y quienes formalmente están vinculados al trabajador por un contrato de trabajo. La consecuencia es que aspectos esenciales de la vida, libertad y seguridad de los trabajadores sometidos a estas dinámicas organizativas, quedan a la intemperie.⁷³⁰ El espacio organizativo va más allá del establecido en el contrato de trabajo de modo que la decisión organizativa empresarial se hace inmune a la regulación directa de la autonomía individual. Pero esta forma de articulación empresarial puede extenderse más allá de las fronteras de un Estado y se convierte entonces en multinacional en un mercado mundial con suficiente flexibilidad para adaptarse a ese escenario.

Una vez que estos poderes económicos se desterritorializan y deslocalizan, "se convierten en los grandes protagonistas, organizadores y dominadores de la política internacional. Los tradicionales agentes políticos, los Estados, sin haber desaparecido, han reducido enormemente su soberanía y quienes marcan en gran medida las grandes rutas (...) de los pueblos y naciones son un reducido número de poderes económicos transnacionales, de empresa de dimensiones gigantescas, mayores incluso que muchos Estados, que dominan la producción, el comercio y las finanzas mundiales".⁷³¹ Un importante grupo de las 85.000 empresas multinacionales censadas por la *UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development)* tienen más poder que muchos Estados y "casi todas tienen poderes incontrolados o con controles nacionales e internacionales muy débiles".⁷³² Como dice Jean Ziegler, "las quinientas mayores sociedades capitalistas del mundo controlan anualmente el 52 por 100 del producto interior bruto del planeta" y el único motor de estos nuevos señores feudales, dice Ziegler, "es la acumulación de ganancias privadas máximas en el menor tiempo posible, la extensión constante de su poder y la eliminación de cualquier obstáculo que se oponga a su decreto".⁷³³ Además, las grandes corporaciones transnacionales⁷³⁴ no tienen un rostro visible, sino "logotipos para ser bien conocidos, para implantarse con mayor eficacia entre grandes masas de población (...) como grandes monstruos feroces que mandan y destruyen". A ello se une que su legitimidad y su control "son de muy bajo

⁷³⁰ APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", *op. cit.*, p. 20.

⁷³¹ LÓPEZ CALERA, N., *Los nuevos leviatanes*, *op. cit.*, pp. 28-29.

⁷³² *Ibid.*, p. 29.

⁷³³ ZIEGLER J., *El imperio de la vergüenza*, Taurus, Madrid, 2006, p. 2005. Cfr. LÓPEZ CALERA, *ibid.*, p. 30.

⁷³⁴ Pueden citarse a título de ejemplo: Schell, General Motors, Ford, Exxon, IBM, At &T, Mitsubishi, Microsoft, General Electric, Toyota, Sony, Coca-Cola, MacDonalds, Deutsche Bank, Bank of America..., las grandes empresas farmacéuticas...

nivel".⁷³⁵ Prueba de esta escasa posibilidad de control es -como subraya Aparicio Tovar- que "los Estados que hayan ratificado los convenios internacionales sobre derechos humanos (...) tienen muchas dificultades y/o poca voluntad política de introducir los cambios legislativos necesarios para exigir su respeto más allá de sus fronteras aunque la empresa tenga su sede social o su actividad en su territorio. Las empresas globales no son pues destinatarias del derecho internacional convencional".⁷³⁶ Esta puede ser una de las razones, añade Aparicio Tovar, por la cual "organismos como la OCDE o la OIT han tenido la iniciativa, totalmente inédita en la historia del derecho internacional, de recurrir a instrumentos de *soft law* con la finalidad de dirigirse directamente a las empresas transnacionales".⁷³⁷

La evasión de la responsabilidad de las empresas transnacional, favorecida como hemos subrayado, por el fenómeno de la globalización, puede entrar en un proceso de corrección en el nuevo paradigma de la gobernanza porque dichas empresas cobran gran protagonismo como actores políticos -además de económicos- en los espacios y en las comarcas locales en que se instalan. De este modo, quedarán vinculadas dichas empresas a los parámetros de la RSE por la propia dinámica de los procesos de la gobernanza.

El elevado grado de interés que suscita la RSE en las últimas décadas, unido a la gran proliferación de estudios, documentos y análisis sobre las diferentes perspectivas, se une, al mismo tiempo, a las muchas incertidumbres que suscita esta nueva figura, sobre todo cuando se comparan las elaboraciones teóricas con la práctica habitual de las empresas que dicen estar sujetas a aquella responsabilidad. Esa incertidumbre afecta a los instrumentos de que se vale la RSE en lo que concierne a su efectividad y naturaleza.

Cuál sea la naturaleza y alcance que esos instrumentos ofrecen como alternativa jurídica regulativa resulta muy relevante en el contexto de la globalización económica en el que tiene lugar un proceso continuo de desintegración virtual del sistema productivo (deslocalización, *outsourcing*, subcontratación...), asociado al fenómeno de la desregulación transnacional.⁷³⁸

⁷³⁵ LÓPEZ CALERA, *ibid.*, p. 32.

⁷³⁶ APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", *op. cit.*, p. 15.

⁷³⁷ *Ibid.*

⁷³⁸ Cfr. BARAÑANO CID, M., "Responsabilidad social y regulación estatal en el marco del transnacionalismo y la pluralización normativa", en BERAIIN, J. y SÁNCHEZ DE LA

Los instrumentos jurídicos que pudieran derivarse de la RSE vendrían a suplir la insuficiencia de los mecanismos tradicionales de regulación, cuando la estructura jurídica del Estado-Nación resulta insuficiente y poco relevante en las operaciones económicas del espacio global. Estas fórmulas o instrumentos de la RSE son, entre otros, los códigos de conducta, los códigos de buenas prácticas o los acuerdos internacionales. Podría así decirse que frente a la crisis de las fórmulas tradicionales de regulación de las relaciones laborales (por la incapacidad que presentan para adaptarse a la dimensión transnacional de las organizaciones empresariales) la RSE vendría a ofrecer nuevos instrumentos regulativos y nuevas potencialidades que actúan como contrapeso y control en un espacio complejo globalizado.

Las potencialidades que puede ofrecer la RSE se esclarecen más adecuadamente si se subraya la posibilidad de una juridicidad sin coactividad o coerción como rasgo inescindible de dicha juridicidad. Es decir, que puede haber una juridicidad o mandato imperativo sin sanción coactiva de naturaleza estrictamente jurídico-normativa. La ausencia de coercibilidad jurídica no implica, por eso, que un eventual incumplimiento quede exento de consecuencias negativas para la empresa porque pueden articularse mecanismos de coactividad social cuya efectividad sea incluso mayor que las tradicionales sanciones jurídicas.⁷³⁹ En este sentido, la forma de juridicidad que introduce la RSE con sus variados instrumentos apunta hacia nuevas técnicas de regulación jurídica que incluyen la voluntariedad cooperativa más bien que la estricta imposición coercitiva, sin que ello suponga sustituir definitivamente voluntariedad cooperativa por juridicidad coactiva.

Estas posibilidades que ofrecen los instrumentos de la RSE pueden parecer, sin embargo, sospechosos de ingenuidad, sobre todo si se tiene en cuenta la crítica vertida sobre la propaganda bien articulada o el discurso grandilocuente sin efectividad real que

YNCERA, I. (eds.), *Sagrado/profano. Nuevos desafíos al proyecto de la modernidad*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2010, pp. 78-88.

⁷³⁹ CORREA CARRASCO, M., "Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial y gobernanza de la globalización económica", en APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Bomarzo, Albacete, 2011, pp. 187-190. Cfr. BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta y buenas prácticas en las empresas en materia laboral. El problema de su exigibilidad jurídica", en *Aspectos económicos de la jurisdicción social*, CGPJ, 66, 2004, pp. 247 y ss. En este sentido, también: DEL REY GUANTER, S., "Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales", en FERNÁNDEZ AMOR, J.A., y GALA DURÁN, C., (Coords.), *La Responsabilidad Social Empresaria: un reto para el Derecho*, Marcial Pons, Madrid, 2009; también: HIERRO, L., *La eficacia de las normas jurídicas*, Ariel, Barcelona, 2003.

se predica con frecuencia de la RSE. En todo caso, es cuestionable la posibilidad de proceder a una verificación del alcance real o de la incidencia práctica de los objetivos y compromisos que suelen vincularse a la RSE.

Desde un punto de vista crítico, resulta difícilmente cuestionable en la práctica que el poder económico, como ocurre con cualquier otra forma de poder, pretende liberarse de toda forma de regulación que conlleve la limitación o control de su actuación. La mejor expresión de este *desideratum* es la formulación teórica que alienta al neoliberalismo económico que asume como dogma estructural el principio de la regulación mínima. El libre movimiento de capitales y mercancías en el contexto de la globalización económica expresa, siguiendo a U. Beck,⁷⁴⁰ este anhelo definitorio de la mundialización de la actividad económica.

La defensa de estos postulados y la amplitud de su presencia inducen a propugnar mecanismos de autorregulación -como es el caso de los propiciados por la RSE- que, desde un punto de vista crítico, dejan ver un campo abonado para la amnesia colectiva porque impide dar entrada al aprendizaje histórico que reiteradamente muestra las insuficiencias de los mecanismos de autorregulación. Prueba de ello es el surgimiento, en estos tiempos de globalización, de las incertidumbres, y riesgos que afectan al conjunto de la humanidad. En efecto, la característica más extendida de la vida contemporánea a nivel planetario es, como subraya Pierre Bourdieu, la precariedad, la vulnerabilidad y la inestabilidad.⁷⁴¹ La inseguridad (de los medios de subsistencia), la incertidumbre⁷⁴² y la desprotección (referida a la seguridad física individual y a la

⁷⁴⁰Por su propia dinámica, la globalización se impone allí donde penetra: interconexión económica, búsqueda de mercados, producción descentralizada y movimientos de capitales, debilitamiento de la soberanía estatal, búsqueda de nuevos espacios y de nuevas formas de estructurar políticamente las nuevas realidades sociales... La globalización significa “sociedad mundial sin Estado mundial y sin gobierno mundial” (BECK, U., *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona 1998, p. 32).

⁷⁴¹ Cfr. BOURDIEU, P., *Contre-feux: propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*, Liber, París, 1998, pp. 95-101.

⁷⁴² Según U. Beck nos estamos desplazando de una sociedad industrial a una sociedad del riesgo, y una sociedad de este tipo está marcada por nuevas incertidumbres, por un individualismo creciente y por cambios básicos en instituciones sociales esenciales (BECK, U., *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona 1998). Otro aspecto importante del riesgo es la acuciante cuestión ecológica (BECK, U., *Políticas Ecológicas en la edad del riesgo*, El Roure, Barcelona 1998). Para este factor “riesgo” como característica de nuestra vida contemporánea, véase MARTÍNEZ GARCÍA, J.I., “Pensar el riesgo. En diálogo con Luhmann”, en MARTÍNEZ GARCÍA, J.I., “Pensar el riesgo. En diálogo con Luhmann”, en PÉREZ ALONSO, E., ARANA GARCÍA, E., MERCADO PACHECO, P., SERRANO MORENO, J.L., *Derecho, globalización, riesgo y medio ambiente*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2012, pp. 323-354.

seguridad de lo que poseemos y nos pertenece) son importantes factores definitorios de la experiencia humana en la actualidad. La flexibilidad es la consigna del momento y existen pocas garantías contra la próxima reestructuración, dada la preeminencia de la productividad, competitividad o eficiencia, una vez que se han erigido en los valores superiores e indiscutibles del mercantilismo globalizado. Por otra parte, la temporalidad, y la reemplazabilidad son los signos de esa flexibilidad de los mercados. El trabajo y el empleo son hoy percibidos desde la óptica del consumo y no de la producción, y el trabajador es concebido como creador de mercancías (*homo faber*), quedando asociada hoy su identidad a la precariedad del trabajo mismo, en vez de a la noción del trabajo como medio para la realización de la vida humana integral.⁷⁴³

A pesar de este escenario tan negativo para las exigencias de la justicia y de la igualdad que debieran poner en tela de juicio el fundamentalismo del mercado, al que se refieren algunos como Joseph Stiglitz,⁷⁴⁴ los poderes públicos y el poder político abandonan su función regulativa e introducen en sus programas de actuación procesos de reforma que conllevan el desmantelamiento de los mecanismos de protección social. En el ámbito concreto de las relaciones laborales, esa abdicación del poder político a favor del poder económico se traduce en la conversión de dichas relaciones laborales en un auténtico mercado.⁷⁴⁵ Como contrapartida, las empresas transnacionales del espacio global se erigen en operadores privilegiados de las relaciones económicas que pugnan por sustraerse a cualquier injerencia o traba jurídica que limiten su acción encaminada a la maximización del beneficio. En el ámbito global este poder económico hegemónico se materializa en su capacidad de influencia en los procesos de producción jurídica. En el ámbito estatal su preeminencia se expresa en la necesidad de flexibilizar la normativa laboral, así como en los procesos de protección social. La traducción en el plano

⁷⁴³ Cfr. BÉJAR, H., *Identidades inciertas: Zygmunt Bauman*, Herder, Barcelona 2007, pp. 173-175. A este sentido de la realización personal de la vida humana se ha referido Monereo Pérez quien subraya que el trabajo ha ido transformando al hombre como individuo y como ser social en "una categoría antropológica" y en una "actividad central del ser humano en virtud del cual controla la naturaleza, se relaciona con el entorno y los demás seres humanos, se integra en la sociedad, se autorrealiza y recibe el reconocimiento social". (MONEREO PÉREZ, J. L., "Teoría general del conflicto laboral", en OROZCO PARDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, p. 497.

⁷⁴⁴ STIGLITZ, J.E., *El malestar en la globalización*, Madrid, Taurus, 2003. pp. 51, 307-314. En igual sentido, BAUMAN, Z., *El miedo líquido*, Paidós, Barcelona, 2006, pp. 98-99.). Cfr. ZIEGLER, J., *El imperio de la vergüenza*, Madrid, Taurus, 2006, pp. 205-219.

⁷⁴⁵ CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 192.

normativo es la progresiva desregulación del mercado de trabajo y la individualización de las relaciones laborales.⁷⁴⁶

La RSE asume este planteamiento al que nos venimos refiriendo, sobre todo por parte de las grandes empresas transnacionales. Cuando su actuación se proyecta en el plano de la economía real en el contexto de un mercado competitivo, se ven obligados a introducir una serie de compromisos para mejorar su imagen ante los consumidores de modo que las actuaciones que se proyectan buscan mejorar su posición para neutralizar los efectos negativos de sus prácticas productivas tales como la descentralización, la deslocalización o la flexibilización.

En este sentido, la RSE se configura como un correlato lógico de las exigencias del mercado en un contexto competitivo y globalizado consistente en adoptar una serie de medidas de carácter voluntario que se ajustan a esas exigencias y que son coherentes con el fundamento laboral en que se basa el actual contexto socio-económico. Por tanto, la RSE se acomoda al proceso de desregulación que conlleva como alternativa la creación de instrumentos que, asumidos voluntariamente, pretenden preservar los intereses colectivos de la empresa. Estos instrumentos de autorregulación se erigen en alternativa al intervencionismo estatal tradicional de modo que la empresa se convierte "en un centro de poder de carácter autorreferencial que impone un orden autónomo, creado de forma unilateral y asumiendo voluntariamente, donde se establecen reglas de conducta de diferente índole y dirigidas a diversos destinatarios, cuyo cumplimiento aparece vinculado a la proyección de una imagen externa que trata de favorecer sus intereses mercantiles".⁷⁴⁷

2. *Crítica de la persuasión retórica en el discurso de la RSE*

2.1. *La imagen corporativa como discurso ideológico y simbólico. Entre utopía y realidad.*

Mientras que los juristas prestan atención al fenómeno de la invisibilidad y opacidad de las empresas, al amparo de las reglas internacionales del *Soft Law*,⁷⁴⁸ el punto de vista de las empresas transnacionales, al asumir la RSE, consiste más bien en

⁷⁴⁶ BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta acuerdos-marco de empresas globales: apuntes sobre su exigibilidad jurídica", *LH*, 12, 2005, p. 110.

⁷⁴⁷ CORREA CARRASCO, *op. cit.*, p. 194.

⁷⁴⁸ DAUGAREILH, I., "Responsabilidad Social de las Empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, nº 1, 2009, pp. 81 y ss.

la creación ideológica o simbólica de una imagen corporativa que acreciente su reputación tanto su eficiencia.⁷⁴⁹ De ahí que la Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE) se presente, según Baylos Grau, como una inversión estratégica para aumentar la competitividad de las empresas, para contribuir a la gestión de la calidad y para afrontar los objetivos de la eficiencia.⁷⁵⁰

En este sentido, puede considerarse que la RSE consiste en un conjunto de prácticas y de políticas que se diferencian de la legislación existente, constituyendo un plus normativo o un valor añadido que -unido a la buena imagen corporativa- va más allá de las responsabilidades jurídicas.⁷⁵¹ En su ámbito global, la RSE adopta una dimensión, a la vez universalista y relativista porque, de un lado, las empresas transnacionales asumen el compromiso de unos estándares mínimos con respecto a las condiciones de trabajo y los derechos fundamentales, y de otro, se comprometen a respetar los distintos marcos normativos estatales en que están localizadas.

En congruencia con la gestión estratégica de la reputación corporativa, las empresas transnacionales llevan a cabo una orientación universalista que se vincula a un compromiso con el cosmopolitismo de los derechos humanos básicos recogidos en la *Declaración de la OIT de 1998*⁷⁵² como, entre otros, la prohibición del trabajo forzoso e infantil, libertad de sindicación y negociación colectiva, principio de igualdad de oportunidades, acceso y mantenimiento del empleo según los Acuerdos Marco (globales) en materia contractual...

Otro factor principal que caracteriza a la RSE -y que nos importa referir ahora- es la voluntariedad que puede desdoblarse en dos sentidos: "como discrecionalidad unilateral" o como "terreno de encuentro contractual entre la empresa y el sujeto representativo a escala global de los trabajadores".⁷⁵³ En el primer sentido, se enfatiza el campo propio de actuación de la empresa partiendo de su esfera privada y de su

⁷⁴⁹ BARAÑANO, M., "Contexto, concepto y dilemas de la Responsabilidad Social de las Empresas europeas: una aproximación sociológica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, nº 1, 2009, pp. 28 y ss.

⁷⁵⁰ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa. Una aproximación constitucional", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, p. 40.

⁷⁵¹ APARICIO, J. VALDÉS, B., "Sobre el concepto de Responsabilidad Social de las Empresas. Un análisis europeo comparado", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, nº 1, 2009, p. 64.

⁷⁵² BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa. Una aproximación constitucional", *op. cit.*, p. 43.

⁷⁵³ *Ibid.*, p. 42.

configuración autónoma, produciendo unilateralmente códigos y reglas de conducta. En el segundo sentido, esa espontaneidad se plasma en procesos de contractualización estableciendo pautas y estándares mínimos sobre derechos humanos en el ámbito laboral (condiciones de trabajo...). Otra manifestación de la voluntariedad -cuando se asumen esos estándares mínimos o compromisos con los derechos humanos- tiene que ver con los mecanismos de control y con la rendición de cuentas que la empresa ha de ofrecer a cuantos están implicados en la cadena productiva de la empresa transnacional (suministradores, contratistas...). En este sentido, cobra especial relevancia la dinámica reivindicativa originada desde abajo y desde los agentes sociales que pugnan por el cumplimiento de los compromisos empresariales en materia social o laboral. Otros aspectos relacionados con la voluntariedad como factor característico de la RSC es la búsqueda de reconocimiento, reputación, buena imagen y legitimidad que configure la gestión responsable de las corporaciones.

Con el inicio del siglo XXI se hace perceptible una tendencia a la juridificación de estos espacios, aunque se trata de una juridificación mediante formas dúctiles que constituyen un marco jurídico en el que se encuadra la autonomía o autorreferencia de la RSE. Sin embargo, podemos decir que con el estallido de la crisis o desde el "crack del año 2008", según expresión de Capella,⁷⁵⁴ la distinción entre utopía y realidad, en lo que concierne al ámbito y alcance de la RSE, se ha hecho más perceptible. Los mecanismos de exigibilidad con respecto a la RSE no han ido más allá de la autorreferencialidad y voluntariedad de las iniciativas del marco empresarial. Como asegura Baylos, "falta espesor jurídico"⁷⁵⁵ en la RSE en el ámbito nacional-estatal y no se hacen explícitas las garantías de exigibilidad de las obligaciones derivadas del modelo idealmente construido de la empresa socialmente responsable.

Con la presencia de la crisis se ha producido un discordancia visible entre la búsqueda de ingredientes de legitimidad y de ennoblecimiento, al adoptar una imagen de la empresa como sujeto moral, y una orientación exclusivamente centrada en términos de costes económicos y salariales.

La construcción ideal de una imagen corporativa,⁷⁵⁶ comprometida con un desarrollo económico responsable y sostenible, parece batirse en retirada hacia prácticas

⁷⁵⁴ CAPELLA, J. R., y LLORENTE, M.A., *El crack del año ocho*, Trotta, Madrid, 2009.

⁷⁵⁵ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa, *op. cit.*, p. 59.

⁷⁵⁶ La imagen corporativa es vista por muchos autores como un medio apropiado para lograr la diferenciación y una ventaja competitiva sostenible (BALMER, J.M.T., "Identity based views of the corporation", *European Journal of Marketing*, 2008, 42, 9/10, pp. 879-906). Identidad,

empresariales que circulan en dirección distinta a aquel ennoblecimiento ideal, cuando se hace presente la crisis, viéndose favorecido este repliegue por una legislación laboral⁷⁵⁷ asentada en la flexibilidad y en el abaratamiento del despido. Tras los primeros tiempos de ese "crack del año ocho", una vez producido el derrumbe financiero y especulativo, las prácticas de las grandes empresas financieras y las orientaciones de las organizaciones encargadas de vigilar y controlar el sistema financiero global, construyen -como dice Baylos- "una imagen de la empresa en nada responsable socialmente, sino sólo orientada a hacer negocios entendiendo por tal el aprovechamiento competitivo de diferenciales salariales y de protección social entre países (...) y también orientada al menosprecio y prescindibilidad de la regulación en términos económicos, sociales y laborales".⁷⁵⁸ Los incrementos salariales espectaculares de los directivos de los grandes bancos, por ejemplo, se han hecho compatibles -incluso con el rescate público de estas mismas empresas- con los recortes salariales y de prestaciones sociales y con la liberalización de los despidos para muchos asalariados. De hecho, la brecha salarial entre los altos directivos del Ibex 35 y los empleados de las compañías se ha disparado desde 2010.⁷⁵⁹

El intenso proceso de destrucción de empleo desde 2009 pone en cuestión la responsabilidad social de las empresas durante la crisis, a pesar de las medidas de reestructuración responsable. Muchas grandes empresas transnacionales han efectuado reducciones de plantilla, a pesar de obtener buenos resultados económicos. El lenguaje de los hechos va muchas veces en sentido contrario a las obligaciones a favor de la RSE. Para seguir manteniendo competitividad proceden a desprenderse de mano de obra en un proceso de reorganización que incluye "retribuciones variables" exorbitantes a

imagen corporativa o reputación corporativa suelen utilizarse de manera intercambiable. Véase, al respecto, el extenso y bien documentado estudio de PÉREZ RUIZ, A., *Estudio de la imagen de Responsabilidad Social Corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, Santander, 2011.

⁷⁵⁷ Por ejemplo, entre otras, la Ley 35/2010 de Reforma Laboral (BAYLOS, A. (Coord.), *Garantías de empleo y derechos laborales en la Ley 35/2010 de reforma laboral*, Laboral, Bomarzo, Albacete, 2011.).

⁷⁵⁸ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa, *op. cit.*, p. 60.

⁷⁵⁹ En 2010, el sueldo medio de un directivo del Ibex multiplicó por 19,5 el de un empleado medio de las mismas compañías. En 2009, la diferencia era de 14,6 veces. En números redondos, un directivo cobró, de media, 777.719 Euros brutos, mientras un trabajador percibió 39.978 euros. Véase: <http://www.publico.es/dinero/se-dispara-la-brecha-salarial-en-las-grandes-empresas>. Cfr. BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa, *ibid.*

directivos y el reparto de dividendos. El caso de Telefónica en 2011 puede ser un punto de referencia de estas actuaciones.⁷⁶⁰

Más que realidad, lo que se percibe en estas actuaciones es apariencia de RSE que, bajo la legitimidad y buena imagen corporativa, se oculta lo contrario en una operación que se impregna de una distorsión ideológica de la realidad hasta dejarla irreconocible.

Cabe preguntarse si existe margen jurídico para elaborar límites a las acciones de las empresas apelando a la cláusula de "empresa socialmente responsable", de modo que pueda derivarse una exigibilidad jurídica para impedir los efectos más significativos de la conducta de una empresa que no ha sido responsable socialmente en sus decisiones. Baylos apunta, en el contexto constitucional español, a la consideración del artículo 38 CE (libertad de empresa) como una garantía institucional en la que se incluya como contenido constitucional la responsabilidad social de las empresas.⁷⁶¹

2.2. *Formulaciones teóricas y denuncia de malas prácticas.*

Desde los años 90 se han generalizado los códigos de conducta de las empresas transnacionales que suponen asumir principios y compromisos éticos referidos a los derechos humanos, a la seguridad, a la salud laboral, a la no discriminación... Por contraposición al *hard law*, como derecho exigible por los tribunales estatales, estos códigos éticos o de conducta se corresponden con el *soft law* o derecho blando no exigibles en sentido estricto por instrumentos jurídicos. Estos códigos son un ejemplo de desregulación de las reglas que rigen el funcionamiento de las empresas, siendo un hecho comprobable que dichos códigos son con frecuencia incumplidos, además de ser desconocidos por los trabajadores,⁷⁶² sin que existan mecanismos de verificación por las mismas empresas o por empresas auditoras. Por otra parte, las publicaciones de

⁷⁶⁰ El 15 de abril de 2011 la Compañía telefónica informó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que pensaba ofrecer incentivos a largo plazo a 1900 de sus directivos, mediante retribución variable, por valor de 450 millones de euros, y 6.900 millones de euros en dividendos. La difusión de estos incentivos que produjo poco después de anunciar un recorte del 20% de la plantilla en España en tres años y que afectaría a 6.000 empleados.

(<http://www.elplural.com/economia/telefonica-destina-450-millones-a-retribuir-a-1-900-directivos-y-6-900-millones-a-dividendos>). El Ministerio de Trabajo consideraba que "no es propio de una empresa responsable anunciar una regulación de empleo y luego retribuciones a los directivos". Cfr. BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre..", *op. cit.*, p. 61.

⁷⁶¹ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre...", *op. cit.*, p. 62.

⁷⁶² Cfr. JENKINS, R. y otros (Eds.), *Corporate Responsibility and Labour Rihgts*, Earthscan Publications, Londres, 2002.

informes o memorias anuales de RSE, muy extendidas en los últimos años entre las grandes empresas transnacionales, se han convertido en el principal instrumento de difusión de las prácticas socialmente responsables, a pesar de que estos instrumentos publicitarios se destinan a los accionistas con una intencionalidad persuasiva, pero carente, en realidad, de instrumentos de verificación por terceros.

Es un hecho constatable⁷⁶³ que la mayor parte de las grandes empresas someten dichas memorias e informes corporativos a auditorías externas para justificar que han sido confeccionadas en concordancia con las prescripciones, relativas a la RSE, del *Global Reporting Initiative* (GRI). De entre los indicadores de sostenibilidad que establece el GRI, el económico, el ambiental y social, este última es especialmente relevante porque incluye las prácticas laborales, los derechos humanos y las relaciones con la sociedad. Sin embargo, hay que resaltar que, por lo general, el cumplimiento de lo que se hace público en la memorias e informes nos es verificable por terceros y con frecuencia, las compañías "confunden deliberadamente la fiscalización de las políticas de RSE con la verificación que realizan las empresas auditoras para comprobar que las memorias o informes de RSE o sostenibilidad han sido realizados conforme a los criterios establecidos por determinadas guías para la elaboración de informes, por ejemplo el GRI".⁷⁶⁴

Se aprecia, por tanto, la distancia existente entre la retórica de los discursos que confeccionan las compañías y sus prácticas reales en materia de RSE. Se percibe, al mismo tiempo, que la estrategia que persiguen es lograr una buena reputación corporativa o una buena imagen de marca para neutralizar las críticas que formulan las organizaciones sociales o sindicales.

Algunas organizaciones sindicales y sociales han denunciado estos incumplimientos de las memorias e informes de RSE y de los códigos de conducta asumidos por las compañías transnacionales, como se puede percibir en algunos ejemplos representativos:⁷⁶⁵

- La *Contramemoria* elaborada por la *Federación de Servicios Financieros y Administrativos* (COMFIA) en respuesta a las memoria de RSE publicadas por el Grupo

⁷⁶³ Cfr. MAIRA VIDAL, M^a Del Mar y GIL SÁNCHEZ G., "Los actores sociales ante la Responsabilidad Social de las empresas transnacionales con sede central en España: posiciones discursivas y prácticas implementadas", en APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad social de la Empresas*, op. cit., p. 117.

⁷⁶⁴ Ibid.

⁷⁶⁵ Ibid., pp. 119-120.

Santander en 2003 y 2004 en la que se hace ver el incumplimiento de lo publicitado en los informes sobre condiciones laborales en los centros de trabajo en España y Latinoamérica.

- *La moda que aprieta*,⁷⁶⁶ campaña realizada por Intermon Oxfam en 2004 en la que se denuncian las pésimas condiciones de trabajo en que se encuentran las trabajadoras de la cadena de producción en Marruecos de los grupos Cortefiel, Inditex y Mango.

- *Pueblos sin derechos* y otros estudios (*La responsabilidad de Repsol YPF en la Amazonia peruana...*)⁷⁶⁷, elaborados y publicados por Intermon Oxfam en 2007 sobre los impactos ambientales y sociales en distintas zonas latinoamericanas.

- *La contribución de la empresa a la consecución de los Objetivos del Milenio: Análisis de la industria energética*, investigación realizada por el Observatorio de RSC⁷⁶⁸ en 2007 sobre la transparencia de las actividades de las empresas transnacionales con sede en España (Endesa, Iberdrola, Gas natural, Unión Fenosa, Repsol YPF...) y presencia en países latinoamericanos⁷⁶⁹.

- Campaña puesta en marcha por Geenpeace y algunas organizaciones chilenas en contra del proyecto HydroAysén en el que se pretende construir cinco presas y centrales hidroeléctricas entre 2008 y 2019 en al Patagonia chilena.⁷⁷⁰

- Trabajo realizado por la Federación Industrial Textil, Piel, Químicas a afines (FITEQA) de CC.OO. para exigir el cumplimiento de su código de conducta al grupo Inditex,⁷⁷¹ en sus empresas filiales, proveedoras y subcontratadas.⁷⁷²

⁷⁶⁶<http://www.oxfamintermon.org/es/documentos/09/02/04/moda-que-aprieta-precariedad-de-trabajadoras-en-confeccion-responsabilidad-socia>.

⁷⁶⁷ Cfr. PULIDO, A., y RAMIRO, P., "La multinacionales españolas y el negocio de la responsabilidad en América Latina", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 173-207.

⁷⁶⁸ El Observatorio de RSE se creó en España en 2004 y está compuesto por 17 organizaciones: Ayuda en Acción, Caritas, CECU, CC.OO., Cruz Roja Española, el Equipo Nizcor, Economistas sin fronteras, Entreculturas, la Federación de Mujeres progresistas, la Fundación ICADE, la Fundación Luis Vives, Greenpeace, Ingenieros sin Fronteras, Intermon Oxfam, Setem... Cfr. *ibid.* p. 120, en nota 18.

⁷⁶⁹ PULIDO, A., y RAMIRO, P., "La multinacionales españolas y el negocio de la responsabilidad en América Latina", *op. cit.*, p. 181.

⁷⁷⁰ www.bbc.com/news/world-latin-america-27788286

⁷⁷¹ <http://intermonoxfam.org/page.asp?id=2578>

⁷⁷² Este grupo disponía de un código de conducta externo del grupo empresarial que quedó incluido en el acuerdo internacional de la Confederación Sindical Internacional de los Trabajadores del Textil, la Confección y el Cuero (FITTV) y que se transformó en un

- Informe elaborado por la ONG "Oilwatch" en 2005 sobre las empresas transnacionales Chevron, Texaco, Caltex y Unolocal, en el que se prueba la contradicción entre la praxis efectuada por estas empresas y el hecho de pertenecer al Pacto Mundial de la ONU (*Global Compact*)⁷⁷³

No resulta difícil encontrar ejemplos de actuaciones empresariales que suscitan inquietud y reflexión a la ciudadanía por las consecuencias sociales negativas que acarrear. Pueden verse algunas direcciones electrónicas⁷⁷⁴:

- Human Rights Watch: <http://www.hrw.org/spanish>
- Transnationale: <http://es.transnationale.org>
- Eldis: <http://www.eldis.org/sp>
- Observatorio de la deuda de la globalización: <http://www.debwatch.org/es>
- Quomodo: <http://quomodo.blogspot.com>
- Observatorio de multinacionales en América Latina: <http://www.omal.info>
- Multinacional Monitor: <http://multinacionalmonitor.org>
- Corp Watch: <http://www.corpwatch.org>
- Business and Human Rights Resource centre: <http://www.business-humanrights.org>
- Clean up Fashion: <http://www.cleanupfashion.co.uk>
- Clean Clothes: <http://www.cleanclothes.org>

Hay casos conocidos de actuaciones empresariales que constituyen escándalos financieros o actuaciones medioambientales muy perjudiciales por compañías en procesos de reestructuración como Moulinex,⁷⁷⁵ McDonald's,⁷⁷⁶ Enron Corporation,⁷⁷⁷

instrumento con carácter bilateral de ámbito global y corregulado por las organizaciones sindicales. Cfr. *ibid.* p. 120, en nota 19.

⁷⁷³ HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., "¿Lex Mercatoria o derechos humanos? Los sistemas de control de las empresas transnacionales", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Icaria, Barcelona, 2009, p. 45.

⁷⁷⁴ Cfr. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M., "Otra empresa es posible: teología accionarial versus responsabilidad ciudadana", en GARCÍA INDA, A., y MARCUELLO SERVÓS, C., *Conceptos para pensar el siglo XXI*, Catarata, Madrid, 2008, p. 84.

⁷⁷⁵ http://www.elcorreo.eu.org/esp/article.php3?id_article=3282

⁷⁷⁶ <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/escandalo-carne-podrida-china-salpica-tambien-mcdonalds-japon-3398043>

⁷⁷⁷ <http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/308847>

<http://es.slideshare.net/Jama1422/caso-de-enron-completo>

Repsol-YPF,⁷⁷⁸ Wal-Mart.⁷⁷⁹ También es ilustrativo acudir a los observatorios de Responsabilidad Social Corporativa.⁷⁸⁰

En todos estos casos se denuncian los incumplimientos por parte de las empresas transnacionales de lo publicitado en las memorias e informes de RSE y códigos éticos. Ante estas denuncias, los grandes grupos empresariales acuden a las empresas auditoras para que verifiquen y sean valedoras del cumplimiento de sus códigos éticos. En los últimos años las auditorías externas están siendo requeridas para ejercer funciones que van más allá de la contabilidad anual o de los servicios que exige la normativa. Ocurre que estas agencias auditoras son consideradas como cauces adecuados para efectuar servicios vinculados a los informes de sostenibilidad por lo que los auditores encuentran un atractivo mercado en expansión como quiera que se les pide aplicar los principios y criterios propios de la tarea auditora al aseguramiento, fiabilidad y transparencia de los informes respecto de terceros.

La ausencia de una normativa clara sobre estos servicios ha propiciado "la entrada en este mercado de otros profesionales distintos de los auditores, lo que genera cierta competencia entre auditores y consultores/asesores. Por ello, en los momentos actuales es de gran relevancia definir y poner en práctica estrategias claras por parte de todos los oferentes de servicios, de modo que puedan situarse en la línea de salida de este incipiente mercado. Se busca esa *pole position* que les permita ser de los primeros en ofrecer un servicio de aseguramiento con el que adquirir una especialización que les brinde un valioso poder de mercado"⁷⁸¹.

En las últimas décadas las empresas se han interesado en hacer más explícito su compromiso responsable con sus *stakeholders* sobre los temas medioambientales y sociales. Las memorias e informes sobre RSC, que son de carácter voluntario, se inclinan mayoritariamente a los criterios establecidos por el *Global Reporting Initiative* (GRI) porque suponen un signo de identidad que se caracteriza por tener en consideración aspectos que van más allá de los estrictamente financieros. Estos criterios por los que verifican las memorias de sostenibilidad aportan a la empresa una mayor

⁷⁷⁸

http://www.intermonoxfam.org/unidadesinformacion/anexos/2988/o_2988_Repsol_Bolivia.pdf
http://www.ecologistasenaccion.org/article.php3?id_article=5213

⁷⁷⁹ http://economia.elpais.com/economia/2012/04/23/actualidad/1335195299_122396.html

⁷⁸⁰ <http://observatoriosc.org>

⁷⁸¹ SIERRA GARCÍA, L., GARCÍA BENAÚ, M^a A., y ZORIO GRIMA, A., "Las firmas auditoras y el mercado de aseguramiento"
http://cincodias.com/cincodias/2012/07/10/economia/1342032949_850215.html

credibilidad y legitimidad. Algunos datos pueden ser relevantes en este sentido por el elevado número de informes de sostenibilidad efectuados por las empresas europeas.⁷⁸² Las grandes firmas auditoras "controlan más del 70% del mercado frente a la participación de firmas verificadoras/consultoras situadas por encima de 20%. KPMG es la firma que lidera el mercado de aseguramiento mientras que, entre las empresas certificadoras, AENOR tiene una gran presencia".⁷⁸³ La consecuencia es que este mercado del aseguramiento resulta atractivo para auditores y consultores y la competencia entre ellos se explica por la importancia que otorgan las empresas a la RSC, por los ingredientes de legitimidad que aporta.

Sin embargo, como destaca Jenkins,⁷⁸⁴ la veracidad y fiabilidad de estas auditorías son dudosas y su independencia es cuestionable porque en muchos casos esas agencias auditoras reciben fondos de la empresa o están patrocinadas por ellas como ocurre con la "*Social Accountability International* (SAI).⁷⁸⁵

⁷⁸² "Desde 2005 a 2009 se han realizado 2.685 informes de sostenibilidad por parte de empresas europeas (datos obtenidos del GRI). De ellas, 668 son empresas españolas (25% del total) y un 53% de ellas someten a aseguramiento sus memorias de sostenibilidad, frente al 40% de media del total. Es decir, España está en el primer puesto en el ranking europeo tanto en presentación de informes de RSC como de realización de informes de aseguramiento" (SIERRA GARCÍA, L., GARCÍA BENAÚ, M^a A., y ZORIO GRIMA, A., "Las firmas auditoras y el mercado de aseguramiento").

⁷⁸³ Ibid.

⁷⁸⁴ JENKINS, R. y otros (Eds.), *Corporate Responsibility and Labour Rights*, Earthscan Publications, Londres, 2002.

⁷⁸⁵ La certificación conforme a SA 8000 de la "*Social Accountability International* (SAI) significa que su sistema de responsabilidad social interna ha sido evaluado sobre la base de buenas prácticas y que cumple esa norma. SAI es una organización no gubernamental y multistakeholder cuya misión es mejorar las condiciones de trabajo de los empleados promoviendo unas adecuadas condiciones de trabajo y el cumplimiento de los derechos laborales. Para satisfacer su misión, SAI reúne a todos los sectores dominantes, incluyendo a trabajadores y sindicatos, las propias empresas, el gobierno, organizaciones no gubernamentales, los inversionistas y los consumidores socialmente responsables, para crear este estándar voluntario. La norma SA 8000 establece pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de empresas en nueve áreas esenciales: *Trabajo Infantil* (Prohíbe el trabajo infantil (en la mayoría de los casos, niños de menos de 15 años de edad); *Trabajo Forzoso y voluntario*; *Seguridad y salud*; *Libertad de Asociación y Derecho a la Negociación Colectiva*; *No discriminación* (No se permite la discriminación por raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política); *Medidas Disciplinarias* (Prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental y el abuso verbal de los trabajadores); *Horario de Trabajo* (Establece una semana de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un límite de 12 horas extras por semana remuneradas a una tarifa especial); *Remuneración*. Los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas; *Sistema de Gestión* (Define los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la gerencia del cumplimiento de la norma SA 8000).

En relación con su incidencia en el campo de la RSE, hay diferentes organizaciones sociales que adoptan posiciones diferenciadas. Hay, por un lado, un asociacionismo activo y voluntario -que ha proliferado mucho en las últimas décadas- que se adaptan a los discursos prácticos de la RSE y al mercado al mercado de las empresas para propiciar la efectiva realización de los derechos humanos cuando se está deteriorando o desmantelando el estado del bienestar en el contexto de la globalización económica. Las grandes empresas han aumentado la inversión en este tipo de organizaciones porque otorga a las empresas un ingrediente de altruismo que favorece la buena imagen y reputación corporativa, así como la legitimidad moral que representa.

Pero hay otras organizaciones, actores y redes transnacionales y locales que adoptan el internacionalismo y el funcionamiento en red que -como sucedía en los años 90 con los nuevos movimientos sociales- operan al margen de la política parlamentaria y de las políticas tradicionales y de las organizaciones sindicales. Estas nuevas redes transnacionales utilizan el campo de la RSE para propiciar el cumplimiento de los derechos laborales y medioambientales de las filiales de las empresas transnacionales que están ubicadas en los países emergentes o en vías de desarrollo. Otras redes transnacionales están formadas por organizaciones sociales de los países desarrollados cuya tarea es presionar a las empresas que tienen su sede en estos países.

Estas últimas organizaciones obedecen a lo que se ha denominado como "globalización contrahegemónica desde abajo"⁷⁸⁶ por contraposición a la "globalización desde arriba", de lo que podemos encontrar algunos ejemplos⁷⁸⁷ significativos:

- Organizaciones de mujeres *María Elena Cuadra (MEC)* de Nicaragua.
- Colectivo de *Mujeres de Honduras (CODEMUH)*.
- *Red centroamericana de Mujeres Solidarias*.
- *Mujeres Trabajadoras de las Maquilas*.
- *Central America Women's Network (CAWN)*.⁷⁸⁸

(<http://www.dnvba.com/es/Sostenibilidad/Responsabilidad-Corporativa/Pages/SA8000%E2%80%9393Social-Accountability-International.aspx>)

Cfr. SHAMIR, R., "La Responsabilidad Social Empresarial: un caso de hegemonía y contrahegemónica", en SANTOS, B. de Sousa y RODRÍGUEZ GARAVITO. C. (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, Barcelona, 2007.

⁷⁸⁶ SANTOS, B. de Sousa y RODRÍGUEZ GARAVITO. C. (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, Barcelona, 2007

⁷⁸⁷ MAIRA VIDAL, M.M., y GIL SÁNCHEZ G., "Los actores sociales ante la Responsabilidad Social de las empresas transnacionales con sede central en España: posiciones discursivas y prácticas implementadas", en APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad social de la Empresas*, op. cit., p. 128.

- Las 13 organizaciones que integran *Oxfam International* y que tienen su sede en diferentes países.⁷⁸⁹

Todas estas organizaciones utilizan el ámbito de la RSE para lograr una efectiva globalización de los derechos humanos, sociales y medioambientales, mediante la renovación de las instituciones internacionales. Pretenden lograr el cumplimiento obligatorio de estos derechos y la fiscalización de su control, propugnando la creación de estructuras jurídicas cosmopolitas en el marco de la ONU como podría un *Tribunal Penal de Empresas Transnacionales* que estableciera la responsabilidad legal solidaria de las empresas transnacionales con su amplia red de subcontratación en países en vías de desarrollo.⁷⁹⁰

Los instrumentos que ponen en marcha estas redes y organizaciones en el ámbito transnacional tienen un carácter reivindicativo en el ámbito de la RSE: el activismo accionarial, las campañas de estudio y las denuncias de las prácticas irresponsables de determinadas empresas transnacionales.

Para denunciar las condiciones laborales de las empresas proveedoras en países en vías de desarrollo y poder contar con voz y voto se puso en marcha el "activismo accionarial" para adquirir el número mínimo de acciones y poder, de ese modo, ejercitar las denuncias. Eso fue lo que hizo *Setem* con respecto al grupo Inditex en 2001.⁷⁹¹ Este mismo grupo accionarial participó en la junta de accionistas del grupo BBVA para desaprobar inversiones en empresas de fabricación de armas.⁷⁹² Al intervenir en la junta

⁷⁸⁸ PRIETO-CARRIÓN, M. Y OTROS, "The potential of codes as part of women's organizations' strategies for promoting the rights of women workers: a Central America perspective", en JENKINS, R. y otros (Eds.), *Corporate Responsibility and Labour Rights*, Earthscan Publications, Londres, 2002.

⁷⁸⁹ MAIRA VIDAL, M. M. y GIL SÁNCHEZ G., "Los actores sociales ante la Responsabilidad Social de las empresas transnacionales con sede central en España: posiciones discursivas y prácticas implementadas", *op. cit.*, p. 128.

⁷⁹⁰ MAIRA VIDAL, M.M., "La Responsabilidad Social de las Empresas Transnacionales con sede central en España: ¿Neopaternalismo industrial o globalización de derechos?", *Sociología del Trabajo*, nº 69, 2010, pp. 95-119. Cfr., HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., *Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa. De la Responsabilidad Social Corporativa a las redes contrahegemónicas transnacionales*, Hegoa/Universidad del País Vasco, Bilbao, 2009. Puede verse esta obra en: http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/434/las_empresas_transnacionales_juan_hernandez.pdf

Cfr.: <http://omal.info/spip.php?article4806>

⁷⁹¹ MAIRA VIDAL, M. M. y GIL SÁNCHEZ G., "Los actores sociales ante la Responsabilidad Social de las empresas transnacionales con sede central en España: posiciones discursivas y prácticas implementadas", *op. cit.*, p. 128.

⁷⁹² HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., *Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa. De la Responsabilidad Social Corporativa a las*

de accionistas del grupo Santander, *Setem* llamó la atención sobre el impacto negativo medioambiental en un proyecto hidroeléctrico en Brasil.⁷⁹³ Otras organizaciones como Intemon Oxfam han participado en las juntas de accionistas para denunciar las repercusiones negativas de la compañía Repsol-YPF en las formas de vida de los pueblos indígenas.⁷⁹⁴

El objetivo de las campañas de estas redes y organizaciones transnacionales es dar a conocer las malas prácticas de las empresas filiales y subcontratas en los países en vías de desarrollo, actuando bajo la amenaza de denuncias o boicot que sería muy perjudicial para la buena imagen y reputación de las empresas que no actúan responsablemente, aunque asumen parámetros de RSE en su estructura organizativa. Un ejemplo es la *Organización Indígena Nacional de Colombia* (ONIC), *Amazon Watch* o *Rain Forest Action Network*.⁷⁹⁵

El impacto mediático que tienen las actuaciones de estas organizaciones y redes transnacionales hace que las empresas que dicen estar adscritas a parámetros de RSE se sientan controladas⁷⁹⁶ y obligadas a pasar de la retórica de sus proclamas de responsabilidad a la efectividad de las exigencias de los códigos de conducta que propugnan o dicen asumir en el armazón de su estructura organizativa.

Muchas de las iniciativas socialmente responsables que desarrollan las grandes empresas transnacionales parece, más bien, prácticas de carácter paternalista o filantrópico que sirven como herramientas de *marketing* publicitario, a la vez que propician la desregulación y se ven impregnadas por el *plus* de legitimidad que aporta la colaboración con organizaciones altruistas.

En muchos casos, ocurre que existe una gran distancia entre lo publicitado en los códigos de conducta, memorias e informes de RSE y la práctica que realmente llevan a

redes contrahegemónicas transnacionales, Hegoa/Universidad del País Vasco, Bilbao, 2009, pp. 605-607.

⁷⁹³ MAIRA VIDAL, M. M. y GIL SÁNCHEZ G., "Los actores sociales ante la Responsabilidad Social de las empresas transnacionales con sede central en España: posiciones discursivas y prácticas implementadas", *op. cit.*, p. 130.

⁷⁹⁴ *Ibid.*, pp. 130.131.

⁷⁹⁵ Cfr. RODRÍGUEZ GARAVITO, C., "La ley de Niké: el movimiento antimaquila, las empresas transnacionales y la lucha de los derechos laborales en las Américas", en SANTOS, B. de Sousa y RODRÍGUEZ GARAVITO, C. (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, Barcelona, 2007.

⁷⁹⁶ Cfr. HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J, GONZÁLEZ, E., y RAMIRO, P., "Los movimientos sociales ante la RSC: propuestas de intervención frente al poder corporativo", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, *op. cit.*, pp. 231_250.

cabo. La marcada intencionalidad reivindicativa de las redes sociales internacionales demandan de las empresas que asuman obligatoriamente nuevas responsabilidades más allá del carácter voluntario y unilateral de la RSE. Al mismo tiempo, esta actividad de las redes sociales certifican la inexistencia de mecanismos de verificación externa de la efectiva realización de los parámetros que asumen dentro de la RSE. Reivindican, por eso, la necesidad de crear un espacio internacional dentro de la ONU que vele por el cumplimiento de los derechos humanos, laborales y medioambientales, con una estructura jurídica transnacional que pueda exigir el cumplimiento.

2.3. *Entre el optimismo y la resignación escéptica.*

Hay un postulado de la RSC que parece haberse convertido en paradigma dominante, sobre todo, en el ámbito de la gestión de las grandes empresas transnacionales y en los espacios académicos e institucionales. Se trata del denominado "argumento económico" o "*business case*"⁷⁹⁷ según el cual la RSC no es sólo publicidad o imagen corporativa, sino un nuevo modelo de gestión que, además de ser una plausible oportunidad para la empresa, es también un valor añadido para las partes interesadas y para la propia sociedad. La apelación a un egoísmo sofisticado, inteligente e ilustrado deja ver que es este impulso el que subyace al referido argumento y no tanto la voluntad de regirse por convicciones morales o por exigencias sociales.

Sin embargo, la convicción que circula en torno al *business case* "ha calado en la empresa mucho menos de lo que el lenguaje políticamente correcto de los altos directivos afirma".⁷⁹⁸ Prueba de ello es la escasa o parcial implantación real de la RSC en las grandes empresas. El medio o largo plazo hacia el que apunta este nuevo modelo de gestión no se compadece con las urgencias del corto plazo en que se desenvuelve el mundo de la empresa. Pero en la aplicación de la RSE tampoco se ha alcanzado el éxito esperado en lo concerniente a algo tan valorado como la imagen corporativa. La razón de esta perplejidad se encuentra en el "sesgo reputacional y economicista"⁷⁹⁹ en que se desenvuelven las grandes empresas al aplicar la RSC. Esto indica que ésta es utilizada

⁷⁹⁷ Cfr. MORENO, J.A., "El retorno de la ética: sobre las limitaciones del *business case* de la RSE", *Debats*, nº 16, 2012/3.

⁷⁹⁸ MORENO, J.A., "RSC: para superar la retórica", en MORENO, J.A. (Coord.), "RSC: para superar la retórica", *Dossieres EsF*, nº 14, verano 2014, p. 4.

<http://www.ecosfron.org/publicaciones>

⁷⁹⁹ *Ibid.*, p. 5.

como estrategia de *marketing* que apela a la persuasión para enmascarar la dimensión instrumental que conduce directamente al beneficio de los accionistas, renunciando al pretendido equilibrio entre las necesidades de los diferentes partes interesadas en la medida en que éstas disponen de menor capacidad de presión. Este enfoque economicista hace de la RSC una inversión susceptible de ser abandonada si no se producen los resultados buscados, por lo que no se abandona el modelo de empresa convencional.

Otra perplejidad que puede destacarse es el doble discurso que las empresas proyectan sobre la RSC. Cuando sus actividades tienen impacto en países más desarrollados se aprecia una mayor exigencia, mientras que la responsabilidad es menor cuando el impacto tiene lugar en países más pobres o menos desarrollados. Aunque la RSC ha incorporado a la gestión empresarial determinadas mejoras, su alcance es, sin embargo, limitado e insuficiente. Las mejoras son superficiales y el discurso empresarial se impregna de una retórica de ambigüedad calculada para convencer a la sociedad de que se propugna una ciudadanía corporativa.

No hay duda de que se han producido avances y los más optimistas admiten un "moderado grado de satisfacción".⁸⁰⁰ Además del peculiar optimismo fundamentalista y con tintes teológicos de Michael Novak,⁸⁰¹ otros autores como Porter y Kramer⁸⁰² mantienen una posición optimista con respecto a la RSC. Según estos autores se produce una retroalimentación entre RSC y ventaja competitiva. Las empresas

⁸⁰⁰ Ibid.

⁸⁰¹ Este autor escribió en 1981 un libro con el sugerente título *Towards a theology of the corporation* (American Enterprise Institute, Washington DF) en el que concibe a la empresa como una encarnación de la presencia de la divinidad en el mundo. La empresa, como una corporación que se ocupa de los negocios, es una invención del Derecho y una institución del sistema capitalista llamada a lograr el bienestar colectivo desde los parámetros de la creatividad y de la libertad. El objetivo del bienestar colectivo se habrá de lograr mediante la propiedad privada, la libertad de acción del mercado, la función social de los beneficios y la disminución del sector público de la economía. Todo ello constituye un programa que puede calificarse como "teoconservadurismo" (Cfr. GACÍA INDA, A., y MARCUELLO SERVÓS, C., *Conceptos para pensar el siglo XXI*, Catarata, Madrid, 2008, pp. 56 y 65-71). Otros autores como Bell, Berger o Lipset se unieron a Novak para destacar los logros del capitalismo y la validez de la lógica técnico-económica, incorporando valores de la tradición judeo-cristiana como instancia de legitimación. Cfr. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M., "¿Responsabilidad Social Corporativa u otro modelo de empresa?", en MORENO, J.A. (Coord.), "RSC: para superar la retórica", *op. cit.*, p. 41.

⁸⁰² PORTER, M. y KRAMER, M.R., "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, nº 84, 2006, pp. 78-94. También, PORTER, M. y KRAMER, M.R., "Creating share value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2011.

incrementan su potencial económico, introduciendo valor añadido para la sociedad, readaptando los productos, buscando nuevos mercados o redefiniendo la cadena productiva. Se produce, de este modo, una interdependencia entre la búsqueda de la prosperidad de la comunidad y los intereses corporativos en un ciclo positivo y exitoso.⁸⁰³

Entre otros aspectos positivos pueden señalarse el notable incremento de la preocupación pública institucional: organismos internacionales, medios de comunicación, Administraciones públicas, instituciones formativas... Además, la mayoría de las empresas dicen asumir los postulados de la RSC: informes, herramientas de implementación, acogimiento a acuerdos nacionales e internacionales, colaboración con organizaciones sociales, elaboración de códigos de conducta y buenas prácticas, sometimiento a consultoras y verificadores...

El rasgo de voluntariedad constituye un punto de referencia sintomático para efectuar una visión más equilibrada de los instrumentos de RSE. Desde el punto de vista crítico antes referido, la voluntariedad venía a constituir un correlato lógico del paradigma neoliberal que rechaza toda regulación externa o de control de la actividad empresarial y propugna la autorreferencialidad y la autonomía para favorecer los intereses mercantiles empresariales. Sin embargo, el instrumento de la voluntariedad es con frecuencia objeto de incentivación por los poderes públicos porque las políticas de RSE se conciben como vinculadas al despliegue de acciones positivas que van más allá de las estrictas obligaciones legales.

En esta función de incentivación positiva subyace la idea de que hay determinados objetivos que sólo pueden cumplirse con acciones llevadas a cabo por las empresas, que se sitúan en un plano diferente de las regulaciones impositivas y coactivas. Un ejemplo de estos incentivos positivos, referido al ámbito de las acciones voluntarias se encuentra en el ámbito internacional: en la "*Ley mejicana de Responsabilidad Social*" (NMX-SAST-26000-IMNC-2011) que deroga a la NMX-SAST-004-IMNC-2004); en la "*Corporate Social Responsibility: International Strategic Framework 2005*" del Reino Unido; en la "*Corporate Social Responsibility: An*

⁸⁰³ Tengamos una ejemplificación. Mediante las inversiones en programas de bienestar para los empleados, *Johnson and Johnson* ahorra 250 millones de dólares en costes de salud. *Wal-Mart*, al reducir su política de embalajes y revisar las ventas de reparto de sus camiones, redujo las emisiones de carbono y ahorró 200 millones de dólares en costes. Cfr. DE LA CUESTA, M., "Una exigencia de justicia", en MORENO, J.A. (Coord.), "RSC: para superar la retórica", p. 17.

Implementation Guide 2005" de Canadá; en la "*Landmark Sustainability 2005*" en Alemania; en la "*Guidance to SME,s 2007*" en Austria...

En el caso de España, es representativo el conjunto de previsiones legales que se asignan al *Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial*⁸⁰⁴ (RD 221/2008 de 15 de febrero). También pueden subrayarse, en este sentido, las medidas que se contemplan en las leyes de igualdad, sobre todo, la LO 3/2007, cuyo título VII se refiere a la igualdad en la Responsabilidad Social de la Empresa,⁸⁰⁵ o en algunas normas de desarrollo como el RD 1615//2009 de 26 de octubre en que que hace referencia al distintivo de igualdad, o la Ley de Economía Sostenible (Ley 2/2011 de 4 de marzo). En esta última se contemplan una serie de mecanismos de autoevaluación para verificar el cumplimiento de objetivos de RSC como la mejora de las relaciones laborales o la prohibición de discriminación, de modo que la consecución de un cierto grado de resultados daría lugar a la consecución del correspondiente distintivo.

Se percibe en estas medidas que el factor de la voluntariedad no escapa a los procedimientos de control y de verificación de los resultados que vienen establecidos de forma heterónoma, si bien ocurre que el legislador, consciente de las limitaciones de los instrumentos legales, sobre todo en el ámbito internacional, recurre a la RSE como mecanismo incentivador para conseguir los objetivos propuestos.

Puede decirse que hay un avance tanto cuantitativo como cualitativo y en los últimos 20 años se han impulsado cambios significativos en la relación entre la sociedad y la empresa. Pero hay, también, razones para el pesimismo y para la crítica. Puede destacarse, en este sentido, que apenas ha llegado la RSC a las PYMES. Es perceptible, además, el alto grado de instrumentalización que se proyecta sobre la RSC como subraya De Schutter,⁸⁰⁶ al señalar que no se puede ir más allá de lo que es rentable para los accionistas y que se pretende disuadir acerca de un intervencionismo público de los negocios. Sucede muchas veces que las grandes empresas multinacionales cometen

⁸⁰⁴ www.empleo.gob.es El Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es un órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Inmigración que tiene un carácter "asesor y consultivo". Está encargado del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas y se constituye en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España. Puede subrayarse la Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.

⁸⁰⁵ Cfr. MERINO SEGOVIA, A., *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Bomarzo, Albacete, 2009.

⁸⁰⁶ DE SCHUTTER, O., "Corporate Social Responsibility European Style", *European Law Journal*, 2008, vol. 14, pp. 203-236.

vulneraciones de los derechos humanos y acciones destructoras del medio ambiente.⁸⁰⁷ Por ello, son incapaces de propiciar un cambio social y los códigos voluntarios que introducen no consiguen los resultados deseables al no haber normas que los hagan cumplir ni existen suficientes controles de supervisión. De ahí que la RSE sea más provechosa para los empresarios que para la sociedad. Al convertirse la RSC en una cuestión de negocio,⁸⁰⁸ las estructuras del enfoque economicista permanecen intactas. Desde un realismo crítico descriptivo como el de Joel Bacan,⁸⁰⁹ las corporaciones llegan a considerarse como entidades que padecen los rasgos que caracterizan la conducta de un psicópata: indiferencia e insensibilidad hacia los sentimientos de la demás (ausencia de empatía), incapacidad para mantener relaciones duraderas, dificultad de adaptación, pautas de comportamiento que generan desconfianza, dificultad para asumir responsabilidades, incumplimiento de normas sociales...

Desde esta perspectiva crítica, la RSC se percibe impregnada de los registros retóricos de la persuasión como instrumentos para distraer la atención y para enmascarar los verdaderos problemas.⁸¹⁰ Como subrayan algunos autores⁸¹¹ la profunda crisis actual ha ejercido un gran impacto en las iniciativas de la RSC de las empresas: despido de personal, recorte de gastos con graves consecuencias sociales, inestabilidad, desigualdad económica, pérdida de cohesión social, transferencia de riesgos a grupos sociales desfavorecidos...

⁸⁰⁷ Cfr. BANERJEE, S.B., *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*, Edward Elgar, Cheltenham, 2007. Sobre los impactos medioambientales de las multinacionales españolas, cfr. PULIDO, A., y RAMIRO, P., "La multinacionales españolas y el negocio de la responsabilidad en América Latina", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, op. cit., pp. 173 y ss.

⁸⁰⁸ Cfr. NIJHOF, A.H.J. y JEURISSEN, R.J.M., "The glass ceiling of corporate social responsibility: consequences of a business case approach towards CSR", *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 30, 2010, pp. 618-631.

⁸⁰⁹ Cfr. BACAN, J., *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder*, Volter, Barcelona, 2006.

⁸¹⁰ Cfr. FLEMING, P., y JONES, M.T., *The end of Social Corporate Social Responsibility: crisis and critique*, Sage, Londres, 2013. También, BOIRAL, O., "Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+GRI reports", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 26, 2013, pp. 1036-1071.

⁸¹¹ Entre otros, JACOB, C.K., "The impact of financial crisis on corporate social responsibility and its implication for reputation risk management", *Journal of Management and Sustainability*, vol. 2, 2012, pp. 259-275.

Algunos críticos y escépticos como Robert Reich,⁸¹² que examinan las limitaciones y contradicciones de la RSC, hacen notar que la motivación principal reside en que las empresas quieren, ante todo, rehuir las reglamentaciones gubernamentales y el intervencionismo para poder actuar con autonomía e iniciativa individual o corporativa. Mediante la RSC se desvía la atención de los ciudadanos para que no presionen a las instancias gubernamentales y no se apliquen reglamentaciones en materia medioambiental o social, lo que se refuerza por la desconfianza existente en las instituciones democráticas. El pretendido optimismo queda desactivado y es más bien epidérmico y formal que real, en la medida en que no se alteran los criterios esenciales de actuación de las empresas. Es decir, siguen actuando básicamente como siempre, aunque la lógica del discurso retórico pretenda hacer ver otra cosa. Salvo excepciones, se mantiene el enfoque economicista de la maximización del beneficio, tratando de evitar o de "mitigar los impactos sociales y ambientales negativos sólo cuando afectan de forma decisiva al negocio y al beneficio o cuando no tienen más remedio".⁸¹³ Por otra parte, la rendición de cuentas se remite a parámetros de imagen corporativa y se hacen presentes innumerables malas prácticas de todo tipo.

En definitiva, como dice J.M. Lozano, no hay que atender a lo que dicen los directivos y las empresas, sino de ver lo que hacen "¿Quién no ha oído una y mil veces - nos dice este autor- expresiones como las siguientes: "la RSE está en el ADN de la compañía"; "la RSE no es una moda: ha venido para quedarse"; "la empresa debe devolver a la sociedad parte de lo que obtiene de ella"... Sin embargo, el test consiste en saber si "a través de lo que se dice se muestra algo, se oculta algo o, simplemente, se profieren sonidos de manera semejante a como las antiguas máquinas de tren expulsaban humo. Eso sí: haciendo sonar el silbato a gran volumen para llamar la atención".⁸¹⁴

Hay algunos autores como Comte-Sponville que muestran sus dudas sobre el concepto, frecuentemente manejada de la "empresa ciudadana", sobre todo, por el exceso que el propio término introduce. Sin embargo, como subraya este mismo autor, de tal expresión podría hacerse una lectura en sentido dúctil o blando que podría

⁸¹²REICH, R., "The Case Against Corporate Social Responsibility". Hay copia electrónica: <http://ssrn.com/abstract=1213129>

⁸¹³MORENO, J.A., "RSC: para superar la retórica", *op. cit.*, p. 6.

⁸¹⁴LOZANO, J.M., "A vueltas con el lenguaje de la RSE" en '*Persona, Empresa y Sociedad*': www.josepmlozano.cat/Bloc0/PersonaEmpresaySociedad/tabid/218/EntryId/1149/A-vueltas-con-el-lenguaje-de-la-RSE.aspx

significar que al empresa intenta crear una cierta “convergencia de intereses y de solidaridades” con la colectividad en la que se inserta. No hay, en efecto, ninguna empresa que esté interesada en trabajar “en un medio ambiente arrasado ni en un cuerpo social en descomposición”.⁸¹⁵ Tanto la cohesión social como la preocupación por el medio ambiente es algo que interesa tanto a los empresarios como a los individuos en tanto que ciudadanos. No es, por ello, posible, como dice este autor, situarse en el “angelismo” o en la “barbarie”, porque “el corazón y la eficacia no pertenecen a nadie en exclusiva”.⁸¹⁶

Dado que el desarrollo de la RSC se ha producido entre la 2ª mitad de la década de los 90 y el estallido de la crisis de 2008, y que fue una etapa dorada del capitalismo especulativo neoliberal, no parece que sea extraño decir⁸¹⁷ que se trata de una medida estratégica de las grandes empresas transnacionales que fueran más soportables por la sociedad y así vender más y mejor, dulcificando la imagen corporativa y mitigando las resistencias. En suma, la RSC incorpora un lenguaje ideológico que enmascara la realidad para que ésta no cambie. Como dice J.M. Lozano, la RSE muestra un aparente progreso de modo que los cambios, aun siendo significativos, no modifiquen la mentalidad empresarial ni el marco de referencia desde el que se establecen las prioridades.⁸¹⁸

Lo que ha sucedido con la crisis iniciada en 2008 es que se han hecho más insoportables las contradicciones del discurso de la RSC, entre otras cosas, porque fueron las grandes empresas sobre todo financieras las que provocaron la crisis. La cuestión de fondo reside en que en el seno mismo de la RSC hay dos líneas marcadas de pensamiento, cada una de las cuales con su distinta visión en donde se percibe un diferente sistema económico deseable y un distinto modelo de sociedad. Ambos enfoques ideológicos se dejan ver cuando se trata de establecer la función que han de desempeñar los poderes públicos, la regulación de los factores económicos, el Estado del bienestar o el libre comercio mundial. De un lado, están⁸¹⁹ como referentes más próximos Friedman o Hayek (la perspectiva liberal o neoliberal), y de otro Samuelson, Galbraith o Stiglitz. Como referente más lejano, que se remonta a la Ilustración, está,

⁸¹⁵ COMTE-SPONVILLE, A., *El capitalismo, ¿Es moral?*, Paidós, Barcelona, 2004, p. 194.

⁸¹⁶ *Ibid.*, p. 180.

⁸¹⁷ Véase al respecto, MORENO, J.A., "RSC: para superar la retórica", *op. cit.*, p. 7

⁸¹⁸ LOZANO, J.M., "La RSE más allá de la RSE". texto disponible en: www.josepmlzano.cat

⁸¹⁹ Cfr. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M., "¿Responsabilidad Social Corporativa u otro modelo de empresa?", en MORENO, J.A. (Coord.), "RSC: para superar la retórica", pp. 42-43.

de un lado, el liberalismo conservador individualista que introduce factores filantrópico-compasivos (Ilustración escocesa), y de otro un liberalismo inspirado en los ideales de la Revolución francesa, vinculados a la igualdad y a la justicia distributiva, la regeneración de la humanidad y el vínculo con la voluntad general representada en un pacto orientado al bien común.

3. *La necesidad de un giro copernicano en los dominios de la empresa como prescripción plausible.*

Bertrand Russell prestó atención⁸²⁰ a la operación intelectual que Kant llevó a cabo en su *Crítica de la razón pura* (1787), cuando el filósofo ilustrado de Königsberg recurría a la metáfora de la "Revolución copernicana" para hacer ver que su teoría del conocimiento constituía un giro sustancial homologable al paso del modelo astronómico geocéntrico de Ptolomeo al modelo heliocéntrico de Copérnico. Esta expresión - adoptada también ahora en sentido metafórico- puede ser un signo de la nueva prescripción que, a nuestro juicio, hay que introducir como respuesta al diagnóstico crítico escéptico que hemos formulado en los apartados anteriores sobre la RSC. Esta metáfora nos ha venido sugerida más directamente por la expresión "esperando a Copérnico" que utiliza J.M. Lozano en su obra, ya citada: *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*.⁸²¹

En una concepción ptolomeica de la empresa, ésta ocupa el centro de referencia en torno al cual giran en círculos concéntricos los diversos actores implicados (los *stakeholders*). Hace falta, sin embargo, un Copernico -como sugiere J.M. Lozano- que nos haga ver que la empresa no es el centro del universo y que hay que adoptar una nueva perspectiva, teniendo en cuenta el lugar que habrá de ocupar (la empresa) en el sistema, así como su contribución al equilibrio dinámico. Se trata de introducir un nuevo enfoque o un nuevo discurso sobre la empresa y su actuación en el que no tenga supremacía la lógica del poder y del interés de la corporación, erigida en único centro, sobre la dimensión relacional o sobre el marco de referencia de todo el sistema económico y social.

⁸²⁰ Bertrand Russell, al comentar la referida obra de Kant, hace un pormenorizado análisis epistemológico sobre el significado de este cambio de paradigma: RUSSELL, B., *Conocimiento humano*, trad. Antonio Tovar, Taurus, Madrid, 1964, pp. 10 y ss.

⁸²¹ *Op. cit.*, p. 117.

Cuando se ubica la empresa como centro -al modo ptolomeico o contracopernicano- todos los demás actores se conciben como una proyección del interés de la corporación, quedando también la gestión subordinada a ese interés. Sin embargo, este enfoque no es congruente con la realidad actual de la globalización donde el mundo debería convertirse en un lugar para todos, al modo de la casa común que ya propugnaron los estoicos con su idea de la cosmópolis y de la *oikeiosis*.⁸²² Sólo si nos desvinculamos de la idea de un mundo desbocado al que se refiere Giddens,⁸²³ podremos propugnar un nuevo centro: la relación de los diversos actores, los acuerdos básicos compartidos y el bien común. La búsqueda de ese nuevo centro viene sugerido por la incertidumbre, precariedad, inseguridad, miedo⁸²⁴ y constante riesgo⁸²⁵ que caracteriza a nuestro mundo globalizado y postmoderno. Estos nuevos ingredientes llamados hoy a ser los signos de identidad por los que se reconocen las sociedades plurales y complejas empujan en esa dirección de un cambio de eje en la gestión y actuación de las empresas en un escenario transnacional. Los procesos sociales empresariales en un mundo globalizado donde hay un predominio hegemónico de las tecnologías de la información se incardina en la idea de una "sociedad red" en donde las funciones y enlaces modifican de manera sustancial la dinámica y los resultados de los sistemas de producción como queda sugerido por Castells, tras la caída del muro de Berlín.⁸²⁶

La emergencia de este modelo de sociedad en red o de una sociedad reticular o relacional no puede dejar de afectar a la ubicación de la empresa, sobre todo a las grandes corporaciones transnacionales. En virtud de esta estructura en red, dado que en sistema reticular no existe un único centro, la centralidad se desplaza a los distintos focos nodulares de esa formación relacional. Siguiendo esta lógica, la empresa no podrá ya concebirse como un núcleo independiente de los impactos de diverso tipo que en ella causan los distintos agentes y factores vinculados a ella (directivos, accionistas,

⁸²² Cfr. WELZER, H., *Introducción a la Filosofía del Derecho*, Aguilar, Madrid, 1971, pp. 145 y ss. También, CAPPELLETTI, A., *Los estoicos antiguos*, Gredos, Madrid, 1966.

⁸²³ GIDDENS, A., *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Taurus, Madrid, 2001.

⁸²⁴ Bauman se ha referido al miedo y a las incertidumbres de nuestro tiempo postmoderno y globalizado en muchas ocasiones: BAUMAN, Z., *El miedo líquido*, Paidós, Barcelona, 2006; *La modernidad líquida*, F.C.E., México, 2006; *Vida líquida*, Paidós, Barcelona, 2006...

⁸²⁵ Según U. Beck, nos estamos desplazando de una sociedad industrial a una sociedad del riesgo, y una sociedad de este tipo está marcada por nuevas incertidumbres, por un individualismo creciente y por cambios básicos en instituciones sociales esenciales (BECK, U., *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona, 1998).

⁸²⁶ CASTELLS, M., *La era de la información*, Alianza, Madrid, 1997.

consumidores, proveedores...) y que configuran una nueva ciudadanía corporativa.⁸²⁷ Como dice Lozano, "cuando la empresa deja de considerarse el centro del universo y la vemos inscrita en la interdependencia de su red de relaciones, nos vemos obligados a hablar de responsabilidades compartidas y a realizar una aproximación responsable a las relaciones con los respectivos *stakeholders* por parte de todas las organizaciones, ya sean privadas, públicas o del sector social".⁸²⁸ Es, por tanto, la configuración de la sociedad en red en un mundo globalizado y dominado por las tecnologías de la información la que hace necesario que la empresa pierda su centralidad (dado que en este modelo relacional no hay un centro sino vinculaciones nodales), sea concebida desde un punto de vista sistémico, en tanto que "organización capaz de pasar de la gestión a la construcción de las relaciones".⁸²⁹

Desde esta concepción relacional de la empresa -una vez desplazada del centro del sistema- podrá hacerse disponible un nuevo marco de referencia para la resolución de conflictos, para enfocar la negociación, para propiciar la equidad y el respeto a la dignidad de la persona en las transacciones laborales. Desde el diálogo, el debate y el instrumento de la empatía podrán surgir nuevas estrategias que puedan beneficiar a todas las partes implicadas en la gestión de la empresa, a pesar de las relaciones asimétricas en que se encuentran.

Desde el modelo de empresa relacional -una vez producida en vías de producirse la nueva centralidad copernicana- los intereses que hay en juego en el contexto de la corporación, los valores, los principios y el mínimo ético que se desprende del núcleo básico de los derechos humanos entran en un nuevo escenario. Entre los registros de este nuevo escenario se encuentran el diálogo, la confianza, la colaboración y la responsabilidad orientada al bien común en un aprendizaje proyectado hacia una mejor gestión empresarial y buenas prácticas. Este componente axiológico relacional y dialógico cumple, además, una importante función legitimadora, precisamente por asumir como algo irrenunciable el mínimo moral que subyace a los derechos humanos básicos.

⁸²⁷WADDOCK, S., "Corporate Citizenship Enacted as Operating Practice", *International Journal of Value-Based Management*, vol. 14, 2001, pp. 237 y ss.

⁸²⁸ LOZANO, J.M., *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, op. cit., p. 122.

⁸²⁹ Ibid., p. 123.

Por otra parte, al asumir estos valores⁸³⁰ en el propio núcleo relacional de las organizaciones corporativas hace que la promoción de los intereses sea de la corporación considerada como un todo. Esto significa que a la noción de eficiencia y de beneficio hay que añadir ahora la innovación, el compromiso y la confianza como herramientas capaces de reorientar las exigencias empresariales de la transparencia, reputación, imagen corporativa,⁸³¹ identidad corporativa, rendimiento de cuentas, éxito empresarial, legitimidad corporativa...

Propugnar esta revolución copernicana o contraptolomeica consiste, en definitiva, en reorientar la lógica financiera y el predominio absoluto de los valores del beneficio y de la eficiencia hacia la lógica de la ciudadanía crítica y democrática, enraizada en los derechos humanos básicos de la persona. Este giro muestra que hay aspectos nucleares e innegociables -más allá de la voluntariedad- que ha de asumir la RSC y el gobierno corporativo responsable por constituir exigencias de justicia que no deben dejarse al libre albedrío o buena intencionalidad de las empresas: respeto a los derechos humanos básicos, relaciones laborales dignas, erradicación de impactos ambientales graves, evitación de prácticas de corrupción, eliminación de los factores persuasivos impregnados de manipulación y dirigidos hacia los grupos de interés, rendición de cuentas, adecuada reparación... La base regulatoria de estos núcleos básicos de responsabilidad habrá de provenir tanto del ámbito nacional como internacional. Es precisamente en esto último donde el desafío de la RSC necesita más impulso y efectividad, y donde las dificultades son mayores.

Esta revolución se remite a un modelo de empresa más alineada con la sociedad y orientada a la creación de valor añadido para todos los grupos de interés y no sólo para los accionistas. La RSC ha de obligar a las empresas a escuchar y a responder a las demandas de la sociedad, gestionando externalidades negativas y responsabilizándose de ellas. De ahí que la RSC no pueda ser del todo voluntaria porque son necesarias exigencias legales que eviten los efectos externos negativos. En este sentido, la revolución consiste en que la empresa adopte un compromiso moral o un pacto moral con sus grupos de interés y con la sociedad.

Esta revolución consiste en poner en el centro de la actividad a las personas, a su trabajo y a los procesos de sostenibilidad de la vida humana. De la maximización del

⁸³⁰ Cfr. PRUZAN, P., "The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?", *Journal of Business Ethics*, vol. 29, 2001, pp. 271-284.

⁸³¹ Cfr. PRUZAN, P., "Corporate Reputation: Image and Identity", *Corporate Reputation Review*, vol. 4, 2001, pp. 50-64.

beneficio como objetivo central se pasa al bienestar y al interés social, al cual sirven como instrumentos la gestión empresarial y la mercantilización económica. La rentabilidad, la eficacia y la sostenibilidad financiera -siendo necesarias- se ponen al servicio del interés social. La lógica del capital y la mercantilización se ponen en marcha para construir relaciones de producción basadas en la equidad, la cooperación, la reciprocidad y la mutua ayuda.⁸³²

Conduciendo este giro copernicano a una dimensión más concreta y vinculada al concepto jurídico de empresa, hay que subrayar que el elemento organizativo para la producción de bienes y servicios es un rasgo esencial de dicho concepto jurídico.⁸³³ La decantación legislativa de la RSE que se está produciendo lleva, como dice Baylos, a una reconstrucción interna de la forma de ser de la empresa de modo que la remisión al artículo 38 CE (libertad de empresa) con referencia polivalente para justificar cualquier producto del tráfico jurídico mercantil se convierte en una garantía institucional. Esto significa que la empresa como institución queda definida y conformada -sin alterar sus rasgos fundamentales- por las adherencias histórico-culturales que se van decantando en los procesos legislativos. Esto indica que "se está impulsando un proceso de reconfiguración de la noción de empresa como socialmente responsable, que progresivamente sustituye a aquella otra figura que se aleje o no incorpore los valores de la sostenibilidad".⁸³⁴

⁸³² En este sentido, "La Carta de principios de la Economía solidaria": <http://www.economiasolidaria.org/carta.php>. También, siguiendo esta misma dinámica, podemos apelar a los "10 Principios del Pacto Global (Global Compact) de la ONU": La empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel universal; deben evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos; deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; deben eliminar todas las formas del trabajo forzoso y obligatorio; deben abolir de manera efectiva el trabajo infantil; eliminar la discriminación respecto del empleo y la ocupación; apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales; adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente; trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluidas la extorsión y el soborno. Cfr. HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., "¿Lex Mercatoria o derechos humanos? Los sistemas de control de las empresas transnacionales", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, op. cit., p. 45.

⁸³³ ALONSO OLEA, M., y CASAS BAHAMONDE, M.E. *Derecho del trabajo*, Civitas, Madrid, 2009, p. 283. También, GAETA, L., y GALLARDO, R., *Los empresarios complejos: un reto para el Derecho del Trabajo*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2010, p. 98 y ss.

⁸³⁴ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa. Una aproximación constitucional", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, pp. 52 y 53.

Puede afirmarse con Baylos, que la insistencia perceptible del derecho de sociedades en las reglas del buen gobierno y de la responsabilidad social corporativa puede ser utilizada a favor de una construcción más general de un principio de responsabilidad social como forma jurídica específica del tráfico mercantil. Se trata de un instrumento de dilatación de la esfera obligatoria de la empresa que opera a través de una especie de cláusula general de responsabilidad que se interioriza de modo sistemático en la actuación empresarial, funcionando como parámetro similar al de la buena fe, la equidad o los estándares del buen padre de familia. La empresa socialmente responsable constituye así "el modelo social típico al que sujeta la valoración sobre su proyecto organizativo y la dinámica de este en relación precisamente con los aspectos sociales o medioambientales que se objetivan en buenas prácticas y cuya omisión o incumplimiento generan responsabilidades en el plano jurídico-contractual".⁸³⁵ Se trataría, según este planteamiento, de un nuevo eje de reconstrucción moral y cultural de una conducta a la que voluntariamente se compromete sobre la base del respeto de ciertos estándares sociales y ambientales y que "se va trasladando a un modo de ser de la empresa que puede comprometer los principios que rigen el desarrollo del tráfico mercantil y la forma de organización empresarial".⁸³⁶

⁸³⁵ BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa, *op. cit.*, p. 46.

⁸³⁶ *Ibid.*, p. 47.

CONCLUSIONES

En este capítulo final formulamos, mediante el instrumento metodológico de la síntesis, los resultados, propuestas y conclusiones a que hemos llegado, una vez desarrollados, con su correspondiente aparato crítico, doctrinal y bibliográfico, cada uno de los apartados que componen la estructura y los contenidos de esta investigación.

[1] *Los precedentes y fundamentos más lejanos de la RSC*

El precedente relevante más lejano lo hemos encontrado, en el capítulo I, tras el estudio de las fuentes doctrinales especializadas, en el impulso social de raíz cristiana del movimiento metodista que se desarrolló en Inglaterra a partir de 1730. Este movimiento humanitario logró transmitir un impulso ético basado en los valores de la fraternidad y comunidad a favor de los trabajadores empobrecidos en el contexto de la primera revolución industrial en Inglaterra. Este movimiento, caracterizado por su radicalidad cristiana, llevó a cabo numerosas acciones de responsabilidad social: distribución de alimento y vestido, fundación de hospitales, orfanatos y escuelas, ayuda a los desempleados... Pero el dato más relevante es que estaban convencidos de que las reformas sociales, impulsadas por convicciones morales, religiosas y humanitarias, habrían de llevarse a cabo mediante cambios legislativos, por lo que participaron en las iniciativas que se plantearon en el Parlamento.

A los sentimientos de empatía que se hacen perceptibles, entre otras obras, en *La teoría de los sentimientos morales* de Adam Smith y que pretendía contradecir la tesis pesimista hobbesiana del egoísmo se suman -también como precedentes y fundamentos lejanos de la RSC- las utopías sociales que se desarrollaron en Francia y en Inglaterra en el siglo XIX. Dentro de estas propuestas proyectistas destacamos a Fourier que pretendía reconciliar los intereses antagónicos del capital y del trabajo, del productor y del consumidor y del acreedor y deudor. Se esforzaba este autor por hacer atractivo el trabajo, mejorar la educación y evitar la deshumanización. En la utopía social de Saint Simon, las nuevas fuerzas vivas de la sociedad son los técnicos, los negociantes, los hombres de ciencia y los banqueros, pero no los políticos, los clérigos ni los funcionarios. Su mayor convicción era que la industria llevaría al incremento de las empresas que, bien gobernadas por los directivos apropiados, encaminarían su esfuerzo

a proporcionar trabajo a las masas populares. Las propuestas proyectistas de Robert Owen se dirigían a la creación de estructuras sociales que fueran eliminando las diferencias entre obreros y capitalistas. Estas idealizaciones constituyen, también, antecedentes lejanos de la RSC, en las que se pretendía dar satisfacción a las necesidades materiales que procedían del progreso de la industria. Además de un sistema productivo eficiente, Robert Owen propugnaba que fuera responsable. La propuesta de este autor se centraba en las "aldeas de cooperación" que son conglomerados empresariales en donde sus integrantes reciben por partes iguales los beneficios procedentes de los bienes producidos. La empresa de *New Lanark* (1797-1814) en Inglaterra fue un ejemplo significativo: salvó a la empresa de la quiebra, acabó con el trabajo de los menores de 10 años, disminuyó la jornada laboral, aumentó los salarios, mejoró la higiene de los obreros, se crearon escuelas para los niños, atención médica, seguro de desempleo... Este experimento tuvo una gran repercusión en Inglaterra, en los EE.UU (*New Harmony*) y en muchos lugares del Imperio británico, sobre todo en la India.

La cultura del paternalismo constituye un precedente destacado de la RSC y tuvo diferentes manifestaciones a lo largo del siglo XIX y, también, del siglo XX. El paternalismo, vinculado al desarrollo de la industria en la Inglaterra del siglo XIX, es un ejemplo representativo. Los métodos de protección y ayuda (escuelas, centros sociales, viviendas, pensiones a enfermos y accidentados...) para establecer a los trabajadores asalariados en el entorno físico y vital de las fábricas lograban asegurar el poder de las empresas y la docilidad de los trabajadores. Se pretendía hacer de la fábrica una red de solidaridades y de obligaciones recíprocas. Concluimos que lo más significativo fue la convicción generalizada -tanto por los wigs como por los *tories*- de que este humanitarismo filantrópico había de ser introducido por la vía de la legislación, un objetivo que propugnaban los benthamistas. La expresión normativa de este paternalismo y humanitarismo filantrópico fue la *Health and Moral Act* (1802), a la que siguieron otras muchas a lo largo del siglo XIX, configurando todo un programa social con la finalidad de aliviar la penosa situación en que se encontraban los asalariados de la industria.

La mentalidad paternalista que caracterizó a la Inglaterra del siglo XIX tuvo una peculiar réplica en la minería española con actuaciones que se mantuvieron hasta mediados del siglo XX. Las minas de Riotinto en Huelva (*Rio Tinto Company Limited*) y la explotación minera de Alquife en Granada (*Alquife Mines*) son ejemplos

representativos. Las medidas adoptadas de política paternalista (creación de poblados nuevos, escuelas, economatos, hospitales, alcantarillado y alumbrado público, zonas deportivas, actividades cívicas...) constituían una red de complicidades de naturaleza social corporativa, sin que existiera imperativo legal para ello, y que se convirtieron en factores estratégicos de las empresas en momentos de crisis y de conflicto. Abundantes estudios doctrinales acreditan que el paternalismo industrial del franquismo, hasta los años 70, propugnaba como objetivos la lealtad, obtener un mayor rendimiento y mejorar la imagen, al mismo tiempo que cohesión social y adhesión corporativa. Las medidas paternalistas (anticipos de sueldo, transporte colectivo, becas para los hijos, complementos para enfermedades y defunciones...) fueron también asumidas por las empresas públicas en el contexto de los planes de desarrollo (Instituto Nacional de la Vivienda, las múltiples empresas del INI, los Astilleros...). Lo más relevante es advertir que estas estrategias empresariales paternalistas de responsabilidad social corporativa eran actuaciones más allá de lo acordado en el contrato de trabajo.

Desde finales del siglo XIX -y que se extiende hasta nuestro tiempo más reciente- la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), al margen de la dimensión religiosa cristiana en que se inscribe, es un referente moral que ha influido en el desarrollo de la RSC. Esa influencia deriva del vínculo entre moral y economía que prescriben muchos documentos y Encíclicas, desde la *Rerum Novarum* (1891) hasta el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia (2005). Según la DSI, es exigible que el derecho a la propiedad privada se ejercite con miras al bien común y respete el destino universal de los bienes. La actividad económica de las empresas no debe encerrarse en sus intereses corporativos ni debe consistir en aumentar el lucro o el poder, sino que debe estar ordenada, ante todo, al servicio de las personas. La iniciativa económica debe propugnar, en definitiva, "las necesidades morales de una auténtica ecología humana" (*Centesimus Annus*, 1991).

[2] *Los precedentes y fundamentos más próximos*

Como precedentes más cercanos de la RSC destacamos, en los últimos apartados del capítulo I, el filantropismo corporativo que caracterizó a la mentalidad estadounidense ya desde las primeras décadas del siglo XX, y que estuvo representada por los grandes magnates del petróleo, del automóvil o del acero. Importantes economistas como Maurice Clark o destacados profesores como Howard Bowen pueden

considerarse como los pioneros o padres de la RSC. A partir de los años 70, con ocasión del apogeo de las grandes corporaciones en los EE. UU. (General Electric, General Motors, Standard Oil...), se suscitó el debate en torno a la legitimidad de la RSE: si habría que considerarla como una pesada carga para los accionistas (porque esa responsabilidad es del Gobierno y no de las empresas), o si habría de asumirse la RSC de forma voluntaria a modo de nuevo pacto social. Acabó triunfando esta segunda posición y se consideraba que la incorporación de la responsabilidad social habría de conllevar una mayor reputación, por lo que admitir controles y prácticas de responsabilidad social acabaría favoreciendo a las empresas. No es, por eso, extraño que en 1971 se publicara el primer código de conducta.

Un hito importante en la configuración de la RSC - que hace que se convierta en la RSGE (Responsabilidad Social Global Empresarial)- tuvo lugar con el fenómeno de la globalización en cuyo contexto, en las dos últimas décadas del siglo XX, las grandes corporaciones transnacionales se han convertido en el centro de gravedad del desarrollo económico internacional. Estas grandes corporaciones adoptan un modelo de empresa en red en el que se fragmentan los procesos productivos ubicados en diferentes países, pero dirigidas por el núcleo empresarial que organiza y coordina a distancia la actividad total. Este esquema organizativo, se vio favorecido por la innovación científico-técnica y por las tecnologías de la información. Las políticas neoliberales predominantes favorecían ese deterioro, al propugnarse un menor peso del Estado y una privatización de las empresas estatalizadas. La crisis del Estado del bienestar, diagnosticada por J.O. O'Connor como crisis fiscal del Estado, se caracterizaba por la dificultad de mantener las políticas redistributivas y la imposibilidad de satisfacer las crecientes demandas sociales. Estos síntomas de la crisis del estado social se vieron incrementados (creciente desigualdad social, deterioro del medio..) por el apogeo de un mercantilismo globalizado como valor indiscutible. Algunos autores como Bourdieu, Ulrich Beck o Bauman han diagnosticado que la desprotección, la inestabilidad y el miedo son los factores llamados a articular la experiencia humana en el final del siglo XX y con proyección en el XXI. El trabajo y el empleo son concebidos desde la óptica del consumo y desde el ser humano como ser creador de mercancías (*homo faber*).

En este contexto, se percibía la necesidad de dar un rostro más humano y menos agresivo a un mercado global que iba incorporando evidentes factores de deshumanización, opresión e injusticia. En este sentido, se fue produciendo un debate sobre las interrelaciones entre la empresa y su entorno, sobre los deberes que habrían de

tener las empresas respecto de la sociedad. Las corporaciones empresariales habrían de incorporar los valores y las expectativas que estaban emergiendo en el ámbito de la sociedad. Con la crisis del Estado del bienestar, el Estado no podía ser ya el único que asumiera los costes de las demandas sociales, sino que en esta tarea habrían de participar las instituciones sociales y las empresas. Más allá de la resignación y del catastrofismo, será preciso establecer -y esta es la propuesta que estimamos como plausible- nuevos vínculos entre economía y territorio, entre naturaleza y desarrollo sostenible o entre economía y política, con vistas a conseguir una práctica social más solidaria y para hacer ver que es posible una praxis social no exclusivamente mercantilizada, sino inclusiva de la dignidad de la persona. A favor de esta perspectiva en la que se propugna la construcción de vínculos sociales basados en la responsabilidad, el interés común, la solidaridad y los valores compartidos podemos encontrar muchos autores como, entre otros, Todorov, Elster, Waldrom, Scanlon o Marta Nussbaum. Consideramos que estas actitudes del compromiso moral y social forman parte de las raíces más hondas de la RSC en nuestro tiempo más cercano. Desde esta perspectiva, entendemos que pueden comprenderse mejor los nuevos registros de la RSE en las dos últimas décadas del siglo XX, así como su proyección en lo que llevamos del nuevo siglo.

[3] *El modelo de empresa inclusiva, relacional y dialógica como marco deseable en el contexto de la crisis y reestructuración de empresas.*

La ética empresarial (*Business Ethics*) es una cristalización específica de la cultura de las organizaciones que cumple "*ad intra*" la función de cohesión y motivación, y "*ad extra*" la función de equilibrio y supervivencia de la propia corporación. Evidenciamos –en los diferentes apartados del capítulo II- que la incorporación de la ética al mundo empresarial se percibe cada vez más como una operación vinculada a la racionalidad y a la propia lógica de la empresa. Puede decirse que esta incorporación está de moda porque genera confianza, contribuye a dar una buena imagen corporativa, introduce el factor de solidaridad, dignifica el trabajo y suministra un nuevo estilo en la gestión empresarial. En consecuencia, el modelo de empresa que propugnamos como marco de la reestructuración responsable es aquel que incluye los factores éticos en el *management* empresarial. Pero se trata de una "ética aplicada" como sostiene la doctrina especializada (Adela Cortina, García-Marzá...) porque asume unos principios generales o criterios mínimos de justicia social

reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 y los proyecta en los códigos, pautas de comportamiento y gestión de las corporaciones.

El modelo de empresa inclusiva que propugnamos asume como estrategia específica trabajar con todos los *stakeholders* y también con los que se encuentran peor situados, son menos pudientes en recursos o las circunstancias los ponen en una situación de desventaja o debilidad, tanto en el ámbito local como internacional. Esta inclusión de todos los *stakeholders* se hace impulsando situaciones imaginativas para conseguir la rentabilidad y la sostenibilidad. Concluimos que son, en definitiva, las circunstancias tecnológicas, económicas y naturales las que inducen a una determinada construcción social de la realidad y acaban configurando un clima con presencia de determinados valores que es congruente con las características de la sociedad en cada momento histórico. La filosofía de la empresa inclusiva a la que apelamos es la que se remite a una ética enraizada en los derechos humanos y en la consideración de los seres humanos como agentes morales, es decir, un enfoque que gira en torno a la dignidad del ser humano, independientemente del lugar en que se encuentre (sin depender de factores como raza, género, clase o nacionalidad) y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades humanas básicas como condición de dicha dignidad. Este compromiso, asumido responsablemente, se apoya, en un marco más amplio, en la idea de un cosmopolitismo moral y jurídico que viene exigido por el proceso de la globalización. En este sentido, hay autores como Pogge, Beitz o Marta Nussbaum que exploran las posibilidades de este deber positivo de solidaridad del que habría de impregnar este modelo de empresa inclusiva que estimamos como deseable y gradualmente posible.

A este modelo de empresa inclusiva como escenario deseable le hemos de añadir -y es nuestra propuesta- la dimensión relacional y dialógica que proviene de la *accountability*, concebida como un compromiso por la transparencia, pero vinculada, también, al éxito empresarial. La *accountability* así entendida -y no como mera técnica de gestión de imagen- introduce una perspectiva relacional y dialógica que lleva al centro de las prácticas corporativas aprendizaje, innovación e integración. Esta perspectiva relacional hace explícito el juego dialéctico entre empresa, sociedad y Estado. Desde esta perspectiva, la empresa interacciona con el medio en que se ubica, pero manteniendo siempre su propia identidad, siguiendo el funcionamiento de la teoría de sistemas como la concibe Luhmann. De este modo, producirá mejor (introduciendo nuevas tecnologías...), se adaptará mejor a las nuevas circunstancias, propiciará mejores mecanismos de integración y alcanzará un mayor éxito corporativo. Esta dimensión

relacional conlleva un diálogo abierto con todos los actores implicados en el ámbito de influencia de las organizaciones. Por otro lado, la *accountability*, en su compromiso por la transparencia y más allá de mera cuestión de imagen- expresa los valores básicos y modo de gestión de la empresa: lealtad, veracidad, cooperación, juego limpio, prácticas equitativas, remuneración justa, participación, evitación de la corrupción, solidaridad, inclusión de la auditoría ética... En definitiva, la *accountability* así entendida - y es la conclusión a que llegamos- puede considerarse como una virtud democrática en el contexto de la globalización y la postmodernidad. En estos tiempos de crisis, de dificultad y de incertidumbre, el diálogo que se establece entre la empresa y los trabajadores, al margen de los Convenios, así como la negociación y el consenso se muestran como instrumentos de apaciguamiento de los conflictos. Es, sin embargo, cierto, según nuestra posición, que se trata de un modelo de solidaridad de baja intensidad, como un mero "*modus vivendi*", encaminado a la búsqueda de acuerdos o arreglos pragmáticos, parciales o provisionales que es lo que mejor describe lo que caracteriza a estos tiempos de postmodernidad e incertidumbre.

Como escenario deseable de la praxis de la RSC en el contexto de la empresa inclusiva constatamos que se hace presente el fenómeno del partenariado, que también introduce un factor dialógico y una cultura de la colaboración entre el sector público, el sector privado empresarial y el sector no lucrativo (ONG). Este tercer sector ha experimentado un enorme crecimiento en las últimas décadas y representa -aunque también merece algunas objeciones críticas- un plus de legitimidad que ofrece confianza a los ciudadanos por adherirse a valores tan importantes como la justicia y la solidaridad.

[4] *El modelo del derecho flexible (soft law) en los instrumentos de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y en las estructuras de la gobernanza.*

Tanto la RSE como la gobernanza experimentan un importante desarrollo en el contexto de la globalización y en la mentalidad postmoderna, a partir de las dos últimas décadas del siglo XX y con proyección en el siglo XXI. Ubicados en este contexto, concluimos en el capítulo III, siguiendo las aportaciones de la doctrina científica especializada, que la noción emergente de gobernanza se vincula a la pérdida de la centralidad del Estado, a los procesos de autorregulación, a la eliminación o difuminación de fronteras entre lo público y lo privado, a la idea de horizontalidad,

deliberación, intercambio y consenso, entre otros importantes factores. Llegamos a la conclusión de que estos mismo rasgos son de aplicación también al ámbito del *management* empresarial que incorpora los parámetros de la RSC, como también lo son el carácter persuasivo, los factores de motivación e incentivación, la flexibilidad, redición de cuentas, responsabilidad, eficacia, cooperación de múltiples actores y las distintas formas de coordinación descentralizada. Concluimos, también, que una de las muestras más enriquecedoras de la conexión entre la guberannza corporativa y la RSE es la materialización del factor de aurreregulación que se manifiesta en los códigos de buenas prácticas, en los códigos éticos y en los códigos de conducta externa. Aquí constatamos cómo el paradigma de la gobernanza suministra fuerza persuasiva e incentivadora a la gestión empresarial, haciéndola más eficiente e introduciendo en ella mecanismos de participación y coordinación desde los parámetros de la horizontalidad, más congruentes con las nuevas relaciones sociales y económicas. Estos códigos, vinculados a los objetivos de la RSE hacen explícitos el patrimonio moral de la empresa, mediante declaraciones, normas o directrices que pretenden integrar a las personas en un proyecto común.

Uno de los aspectos y objetivos más relevantes de esta investigación es ubicar los instrumentos de la RSE en el adecuado modelo normativo y en el lenguaje jurídico apropiado. En este sentido, justificamos ahora que los instrumentos jurídicos propios de la RSE se remiten al modelo del derecho flexible, fluido o dúctil (*soft law*) por contraposición al derecho duro o sólido (*hard law*), siguiendo los planteamientos y simbología de algunos autores, sobre todo de F. Ost. Este modelo del *soft law*, propio del derecho postmoderno, se caracteriza por la introducción de fórmulas de autorregulación, de nuevos instrumentos y técnicas, con una mezcla de convención e innovación (códigos de conducta, directrices, recomendaciones, guías de interpretación, peritaje, concertación, mediación...), caracterizados por la inclusión de una racionalidad procedimental, dialéctica y hermenéutica, distanciada de la rigidez del código (ley rígida centralizada). Evidenciamos la existencia de una estrecha relación entre los instrumentos y técnicas de la RSE (y también de las estructuras de la gobernanza) con este modelo del *soft law*. Frente al *hard law* (vinculado a la noción de jerarquía, verticalidad y monopolio de la autoridad jurídico-normativa) el *soft law* se caracteriza por la horizontalidad, la búsqueda de la concertación y deliberación de todos los interesados e implicaos (*stakeholders*). Además, también concluimos que el *soft law* se remite a la fuerza o al poder que deriva de la persuasión, del consenso o de las

expectativas de que las estipulaciones hechas se cumplirán, y no se apela a deberes exigibles por la fuerza. Se trata de normas que carecen de fuerza vinculante, en el sentido tradicional de este término, pero que producen algunos efectos jurídicos directos o indirectos. El *soft law* se remite, por tanto, a normas en las que las partes acuerdan la posibilidad de escapar de la obligación. Son normas que se caracterizan porque recuerdan un deber o porque formulan deberes, cuyo propósito es evitar o resolver conflictos, controversias o disputas. Además, su obligatoriedad es voluntaria y por ello - como subrayan algunos autores como Laporta- introducen cláusulas de escape o provisiones de salida (*opting-out provisions*). Por tanto, su fuerza vinculante no reside en la noción de obligación por la fuerza, sino en la creación de expectativas registradas en compromisos expresamente aceptados. Por eso, podemos decir que el *soft law* es el marco normativo que caracteriza a la responsabilidad social empresarial (RSE), y también a las estructuras de la gobernanza.

Puede apreciarse, por todos estos rasgos que caracterizan al *soft law*, que tanto los instrumentos de de la SRE como las estructuras de la gobernanza muestran un déficit de legitimidad, como ha sido puesto de manifiesta en una abundante bibliografía. Concluimos, al respecto, que ese déficit se explica por el hecho de que la noción de clave de "participación" es de carácter instrumental y funcional (se restringe a los *stakeholders* y a los organismos y grupos de expertos de la sociedad civil que buscan la eficacia y los intereses que favorecen a esos grupos implicados), pero no de carácter plenamente democrático, puesto que no deciden todos los ciudadanos.

[5] *Institucionalización y realización efectiva de la RSC en la praxis específica de los distintos sectores empresariales.*

Para comprobar la presencia institucionalizada y la materialización real o efectiva de la RSC –cuestión a la que dedicamos el capítulo IV-, nos aproximamos, en primer lugar, al ámbito transnacional y nos remitimos a Documentos persuasivos y con relevancia jurídica, cercanos a nuestro momento histórico. En este sentido, tomamos en consideración las *Directrices* de la OCDE (2011) sobre la responsabilidad de las empresas en el contexto internacional porque su pretensión es construir una *opinio iuris* a escala mundial, propugnando un entramado ético que orienta las reglas de moralidad de las empresas responsables. En ese mismo sentido consideramos relevante el Informe John Ruggie (2001) en el que se establecen los "Principios Rectores" sobre la empresa y los derechos humanos. Se trata de una norma mundial (aprobada por el Consejo de

Derechos Humanos de la ONU) aplicable a todas las empresas y señala como objetivos: prevenir, investigar, castigar y reparar los abusos que pudieran cometer las empresas.

Otra muestra de la institucionalización de la RSC la encontramos, también, en el debate promovido por la Comisión Europea a partir de 2001. Concluimos que la puesta en marcha de los instrumentos de la RSC no ha sido mediante actos normativos en sentido estricto (*hard law*), sino mediante planes de acción, declaraciones o estrategias (*soft law*). Esta secuencia de mecanismos favorecedores de la RSC -de la que da se cuenta en el texto (apartado 2 del cap. IV)- se inicia con el *Libro verde* (2001) hasta la *Estrategia Renovada* (periodo 2011-2014), el *Documento Europeo 2020* (de 2013) o la *Directiva* de 15 de abril de 2014. A ello añadimos en nuestra investigación empírica las muchas iniciativas de los *Laboratorios de RSE*, promovidos por *CSR Europe*.

Donde encontramos un mayor acopio de documentos y producciones normativas del proceso de materialización o realización efectiva de la RSC ha sido en España. La conclusión a que llegamos es que el tejido empresarial ha quedado impregnado de los imperativos morales y sociales que incorpora la RSC, y que, en este terreno, se ha ganado la batalla de las ideas, lo viene avalado por el hecho de que la mayoría de las grandes empresas publican memorias de RSC y cotizan en índices específicos de responsabilidad. Además, el volumen de publicaciones y documentación (artículos, libros, manuales, foros, encuentros científicos, debates, blogs...) son hoy de tal magnitud que desborda toda posibilidad de abarcarlos. Los resultados concretos a que llegamos se reflejan en un elevado número de normas de relevancia jurídica, documentos, proyectos e iniciativas que están recogidos en el apartado 3 de este capítulo IV. Destacamos como resultados, por su relevancia y proximidad en el tiempo, *La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* (2014) que pretende contribuir a los objetivos de la *Estrategia Europea 2020*. La finalidad que propugna es contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad española, general cultura corporativa más innovadora y cohesión social. También, como resultado de nuestra indagación, hacemos un relato específico, ordenado y explícito de normas, documentos e iniciativas (unas 30 en total) desde 2002 hasta 2013. Baste destacar por su importancia: el Foro de Expertos creado en 2005 con amplia representación que se plasmó en 2007 en un Documento sobre "Las políticas públicas de formación y desarrollo de la RSE"; la Ley 3/2007 (igualdad de mujeres y hombres); ley 2/2011 (economía sostenible); Ley 14/2013 (apoyo a los emprendedores)...

Otros resultados a que llegamos en este capítulo (apartados 4 y 5) en relación con la materialización y efectiva realización de la RSE, con especial referencia a la experiencia española, quedan explícitos en una abundante y enriquecedora casuística seleccionada, tanto en el ámbito de la Administración Pública (Comunidades Autónomas, Diputaciones, Ayuntamientos, medios de comunicación...) como en el ámbito privado en los diferentes sectores productivos. Dedicamos a esta tarea -que ofrecemos como resultado de nuestra investigación- un esfuerzo por ofrecer un panorama sistematizado, ordenado y respaldado por un amplio anexo (una extensión de 30 páginas) en el que se anotan las fuentes y circunstancias concretas de cada caso examinado. Concluimos que se constata empíricamente la existencia de una materialización efectiva de la RSC con muy distintas iniciativas, impulsadas por la imaginación creadora, en empresas de distinto origen y sector económico: tecnológico, energético, construcción, alimentación, automóvil, hostelería, farmacéutico, transporte, despachos de abogados...

Una última conclusión, reflejada en el último apartado de este mismo capítulo, es que la más reciente Jurisdicción de lo Social incorpora parámetros de la RSC en la motivación de sus decisiones. Como parte indiscutible que son de la sociedad, los Jueces, Magistrado y Tribunales se encuentran cada vez más sensibilizados por las exigencias de responsabilidad social atribuibles al mundo empresarial. Concluimos que puede comprobarse -para ello se cita un elenco de sentencias de diferentes órdenes y rangos jurisdiccionales- que el discurso de la RSC ha permeabilizado los pronunciamientos judiciales, sobre todo, en materia de igualdad material, no discriminación, e implementación de políticas de empleo sostenible.

[6] Marco teórico-práctico, protocolos, indicadores y herramientas para la reestructuración responsable de empresas en crisis.

Los capítulos V, VI, VII y VIII -como ha quedado subrayado en la Introducción- constituyen, a nuestro juicio, la aportación principal de esta tesis, si se atiende a los resultados y a los logros concretos alcanzados. Las conclusiones o propuestas son la consecuencia de aplicar el marco teórico general de referencia al fenómeno específico de la reestructuración de empresas en crisis como puede colegirse del título mismo de la tesis.

En el capítulo V, en concreto, se esclarecen las propuestas referentes a los protocolos, indicadores y herramientas disponibles en los estándares más acreditados de

la RSE. Se concluye, como primer factor a tener en cuenta, que es necesario poder disponer de un buen gobierno corporativo que es aquel que hace posible congregar factores de moralidad con gestión empresarial. En la concreción de este propósito nos remitimos a los Informes Olivencia, Aldama y Conthe porque en ellos se destacan los objetivos y recomendaciones, con amplio respaldo en el derecho comparado, que constituyen los pilares de un buen gobierno corporativo. La reestructuración no puede identificarse con pérdida de empleo ni con las secuelas que lo acompañan (destrucción del tejido productivo, empobrecimiento, dramas personales...), sino con novación, modificación, adaptación o reubicación. Según nuestra convicción conclusiva, es preciso superar la concepción exclusivamente mercantilista del trabajador (*homo faber, homo oeconomicus*), expuesto a la precariedad, y propugnar que el empresario disponga de las medidas e instrumentos para optimizar las relaciones laborales y evitar el menor impacto social posible. Para discurrir por este camino mostramos como resultado de nuestra indagación un abundante elenco de elementos prenormativos (Indicadores de una reestructuración responsable, Recomendaciones de la UE, Protocolos auditables, Certificaciones de RSE, Informes de expertos, estándares de *accountability*, Indices y Memorias de sostenibilidad... que podemos definir, en suma, como soluciones alternativas necesarias, encaminadas a arbitrar soluciones menos traumáticas desde el punto de vista psico-social y como oportunidades para integrar a los antiguos trabajadores. En el apartado final de este capítulo queda plasmado como resultado de la investigación un número apreciable de medidas, herramientas y estrategias para propiciar una reestructuración responsable de las empresas en crisis. Entre otras muchas medidas examinadas, mencionamos ahora algunas: *Management Buy Out, spin off, outsourcing, outplacement, Accords de méthode...*

[7] *Herramientas e instrumentos técnico-jurídicos y jurisprudenciales en la reestructuración responsable de las empresas en crisis.*

Los resultados obtenidos en el extenso capítulo VI proceden del recurso que hacemos al análisis jurídico-positivo del derecho laboral vigente, a las muchas aportaciones doctrinales especializadas, a las resoluciones judiciales del orden de lo social, y a un abundante número de casos a los que tomamos como referencia práctica de las elaboraciones teórico-doctrinales.

Las conclusiones se encaminan a la constatación fundamentada de que hay un amplio abanico de medidas de reestructuración responsable de la que puede disponer el

empresario para resolver situaciones de crisis o de conflicto. Con respecto a la aplicación de la medida de la movilidad funcional y geográfica, concluimos que, ante el escenario del despido, se abre la posibilidad de alterar las funciones del contrato de trabajo, introduciendo otras (modificación de jornada, horario, turnos...) que favorezcan el mantenimiento del trabajador en la empresa. Concluimos que la complejidad de estas medidas requiere gestionar la flexibilidad (libertad de empresa, defensa de la productividad, derechos del trabajador...) para lo que resulta imprescindible -cosa que hacemos extensamente en el apartado 2- remitirse a los precedentes y casos más significativos que van mostrando las pautas de ese equilibrio. En las situaciones de cambio de empresario, y la cuestión más relevante de la cesión ilegal de trabajadores, también nos remitimos a una amplia casuística para buscar esa necesaria ponderación y concluimos con la especificación de los indicios más habituales de dicha cesión ilegal en la prestación de servicios de los empleados externalizados.

La oferta de bajas incentivadas y la prejubilaciones es otra herramienta estudiada, teniendo en cuenta que es fruto de la práctica empresarial y no de una regulación jurídica específica. Nuestra conclusión es que se trata de una alternativa -basada en la voluntariedad- muy aplaudida socialmente porque pretende aliviar el coste social de la extinción contractual. Nuestra propuesta conclusiva - favorable a este tipo de medidas en las que se reclama la participación de los trabajadores afectados- se sustancia en el análisis de un número significativo de precedentes y decisiones judiciales (la mayoría muy recientes) en Sentencias de la Audiencia Nacional, del Tribunal Supremo, del Tribunal Constitucional de muchos Juzgados y Salas de lo Social, y de los TSJ de Andalucía, Cataluña, Galicia y Madrid... Vinculado a este mismo criterio de la voluntariedad, examinamos otra medida, con igual recurso a una casuística sintomática, que es el recurso a la mercantilización de las relaciones laborales (conversión de empleos laborales en mercantiles o en autónomos...) como medidas para evitar despidos. Pero también se deja constancia de algunos pronunciamientos judiciales (en especial el caso de GEACAM (2013) y la decisión toma a por el TSJ de Castilla la Mancha) en los que se sanciona de nulidad concepto de reestructuración responsable como "novación a empleo estable", "recolocación diferida" o "bajas indemnizadas". Concluimos críticamente, al respecto, que desde un punto de vista más material que formal, se debería haber permitido a la Empresa aplicar herramientas de reestructuración responsable para mantener empleos. En todo caso, el resultado al que llegamos es que las medidas suspensivas ofrecen más ventajas, desde una praxis de

reestructuración responsable, que las decisiones extintivas, carentes de escasa aceptación social, mientras que son atractivas para las empresas y para la plantilla.

La figura de la reducción de jornada como instrumento de reestructuración responsable recobra especial significación en estos tiempos de crisis con la vigente Reforma laboral de 2012 que pretende fomentar la flexibilidad interna de las empresas como alternativa a la destrucción de empleo, mediante la reducción temporal de la jornada a través del artículo 47 del ET. Esta medida -junto con otras conexas se estudia extensamente en el apartado 8 de este capítulo VI, con apoyo en una amplia casuística y doctrina jurisprudencial. Otras conclusiones y propuestas se remiten a la reestructuración responsable mediante la negociación convencional y a la externalización de servicios concretos (outsourcing...), cuya complejidad y dificultades se esclarece (apartados 9 y 10) acudiendo a la legislación, a la doctrina científica especializada y a algunos casos representativos. De los variados pronunciamientos judiciales concluimos que acudir a los instrumentos de la RSC ofrece mejoras a los trabajadores y a las empresas como quiera que son vehículo de la competitividad, de la eficacia, de la calidad del servicio, de la profesionalidad en la gestión y, en definitiva, de la sostenibilidad y viabilidad de las corporaciones.

Como recapitulación conclusiva, podemos afirmar que la norma laboral permite una cierta reestructuración responsable, pero que no quedan las puertas abiertas a cualquier tipo de innovación que pretenda implantarse. El sistema se muestra rígido y los distintos filtros que debe superar la decisión del empresario –trabajador, comité de empresa, sindicato, autoridad laboral, jurisdicción social...- provocan en la práctica que gran parte de las medidas laborales acaben viéndose frustradas. Llama la atención que la Justicia Social no considere medidas creativas como la novación a empleo estable, la reducción de jornada, la limitación de la vigencia de los convenios colectivos, el establecimiento de cláusulas resolutorias en los contratos... Esta especial protección, acaba en la práctica perjudicando a los empleados que pretende defender. Al contrario pensamos que una legislación abierta, ayudada por una Justicia Social más posibilista, permitiría dinamizar las relaciones laborales, renovar su contenido y dotar al sistema de una fuerza de trabajo estable pero flexible. No tiene sentido, y acabará siendo revisado, que ante una reducción de actividad sea más fácil despedir a un determinado número de trabajadores, en lugar de recolocarlos, adaptar su salario, su jornada, o su contrato. Carece hoy de plausibilidad la indemnización laboral por despido, por la infinidad de contradicciones en su configuración. Pretendiendo compensar la pérdida del empleo, lo

que hace, en realidad, es propiciar que el trabajador se incline siempre por el despido ante cualquier tipo de imposición de flexibilidad.

La RSE existe en la legislación laboral, y es posible aplicarla, pero parece que quien únicamente ha conseguido hacerlo y ha sembrado en tierra fértil es el Ejecutivo, que ha implantado un canon para empresas con beneficios que realicen expedientes de regulación de empleo. Según hemos podido acreditar, las arcas del Estado ingresan más de 80.000 € por empleado mayor de 50 años que se desvinculan de la empresa mediante el despido. En todo caso, el empresario responsable sigue teniendo vías –complicadas pero viables- para efectuar decisiones que afecten a sus recursos humanos, sin provocar la pérdida del empleo.

[8] *Los casos SOPDE e INGENIA como resultado de la transferencia de conocimientos desde una praxis jurídica compleja de reestructuración, hecha desde los parámetros de una cultura empresarial inclusiva y relacional.*

Los dos casos estudiados en los capítulos VII y VIII son el resultado o el fruto más explícito y visible de los contenidos de esta investigación. A la vista de las Actas de negociación, y del contenido de las reuniones desarrolladas en el marco del expediente de regulación de empleo de SOPDE, puede concluirse que la aplicación de prejubilaciones, la mejora de las indemnizaciones, la recolocación de empleados en otras entidades, así como la reducción de sueldos de la plantilla, favorecieron el alcance de un acuerdo en el que se redujo de forma muy significativa el número de despidos. Comprobamos que la primera medida de reestructuración consiste la anticipación de la crisis, la comunicación, la transparencia y la innovación. De otra forma no se comprende cómo la totalidad de negociadores estuvieran de acuerdo en aplicar despidos en una empresa pública, así como en reducir el salario hasta un 12% de media a todos los empleados. Se cedió hasta alcanzar un punto común de entendimiento, basado en la solidaridad laboral y en el trabajo conjunto hasta idear un acuerdo que satisfizo a ambas partes. Técnicamente, el ERE de SOPDE representa el éxito del diálogo social frente a la crisis, el triunfo de la RSE frente a los intereses privados de la empresa, la victoria de la transparencia, la honestidad y buen gobierno conjunto de empresa y de los trabajadores. Prueba de ello es que las dos sentencias de 2014 los Juzgados de lo Social número 9 y 13 de Málaga fueron confirmatorias del ERE. Ambos pronunciamientos, reseñaron la existencia de causas legales habilitantes del despido, y declararon los despidos realizados como procedentes.

Concluimos, también, que el caso INGENIA culminó con acuerdo gracias a la aplicación de mecanismos de reestructuración responsable tales como la mejora de la compensación económica, y el establecimiento de instrumentos de compensación de los perjuicios derivados de las suspensiones de contratos pactada. Comprobamos, y es nuestra conclusión, que la plantilla prefirió, en este caso, los despidos antes que afectar la retribución, por más que la empresa propusiera desde el primer momento la reducción salarial como vía de reducción de los efectos de las medidas. Constatamos que el acuerdo se alcanzó una vez que las partes cedieron en sus posturas iniciales e iniciaron la senda del diálogo y la autorregulación. Entonces encontraron un punto común en las compensaciones económicas a implantar en la empresa. Por tanto, queda acreditado que existen mecanismos de reestructuración responsable que, bien aplicados pueden facilitar la implantación de vías alternativas a los despidos, que reducen sus efectos, limitan sus consecuencias y permiten cerrar procesos de negociación con el acuerdo de la representación legal de los trabajadores. Estas circunstancias son las que permiten dotar al proceso de seguridad jurídica.

Como marco necesario par contextualizar estos dos paradigmáticos casos estudiados, extraemos algunas conclusiones sobre las posibilidades reales de una reestructuración responsable. Concluimos, en este sentido, que, si bien es cierto que la reforma de 2012 elimina la exigencia de la autorización administrativa (que era una anomalía en el Derecho comparado e introducía factores disfuncionales), sin embargo, la nueva regulación no acaba de corregir el riesgo de la inflación del coste indemnizatorio. Además, concluimos que se aprecia un error conceptual que consiste en la exigencia de acudir al ERE para poder aplicar el Plan de Acompañamiento Social. Entendemos que debe ser al contrario, es decir, debe existir primero la posibilidad de aplicar las medidas de Acompañamiento en situación de crisis y luego acudir al ERE. También concluimos que la flexiseguridad -entendida como flexibilidad para el empresario y seguridad ante las demandas de los trabajadores- requiere facilitar la negociación y el acuerdo como instrumento de reestructuración responsable.

Como consideración conclusiva última, consideramos que estos dos casos sintomáticos estudiados apuntan a la necesidad de incorporar la cultura del diálogo en las organizaciones para favorecer la resolución de los conflictos en circunstancias específicas. Subrayamos como propuesta la necesidad de un esfuerzo de deliberación para construir un consenso capaz de satisfacer los intereses en juego. Pero para ello, es exigible el reconocimiento igual y recíproco de todos los interlocutores. En definitiva,

se trata de aunar diálogo, instrumentos técnico-jurídicos, confianza, autorregulación e innovación. Esto indica la necesidad de crear un espacio ético en las organizaciones, constituido por el diálogo, la confianza y el consenso. Este marco condiciona la praxis concreta con estilos de actuación que conducen a la resolución de los conflictos o ayudan a aliviar las consecuencias negativas de las reestructuraciones en tiempos de crisis. Todos estos proyectos de estrategia corporativa habrán de asumir como presupuesto que la empresa es una entidad social y relacional, cuyo *desideratum* último es la inclusión de la ética en los negocios, concibiéndose entonces la empresa como lugar donde producir y compartir valores.

[9] *Lo que se puede esperar o el verdadero rostro de la RSC, tras el ejercicio de una crítica ponderada.*

No quedaría completa nuestra investigación si no nos disponemos a hacer una valoración crítica y ponderada del alcance y de las limitaciones de la RSC.

Una primera conclusión nos remite al descubrimiento de la verdadera fisonomía de la RSE, al considerar el poder hegemónico que detentan las grandes corporaciones transnacionales en el contexto de la globalización de la economía. Podría decirse que son los leviatanes de nuestro tiempo o los nuevos amos del mundo con dos rasgos añadidos: la pretensión que tienen esas grandes corporaciones de desvincularse del sistema normativo estatal y la tendencia a la evasión de la responsabilidad mediante el fenómeno de la extraterritorialización productiva. Este rostro visible que ofrece la RSE, reivindicada por dichas corporaciones, con su bajo perfil de legitimidad, contrasta, sin embargo, -y esta es también nuestra conclusión- con un perceptible proceso de corrección desde el nuevo paradigma de la gobernanza. Gracias a esta vinculación, esas poderosas empresas quedan sujetas a parámetros de responsabilidad social, al menos a una juridicidad sin coactividad que apunta hacia nuevas técnicas de regulación jurídica y hacia la introducción de compromisos para mejorar su imagen en el contexto de un mercado competitivo. Fruto de esto es el elevado interés que suscita la RSE en las últimas décadas. Esta inversión estratégica en RSE para aumentar la reputación y eficiencia de las empresas se presenta como un valor añadido que va más allá de la estricta responsabilidad jurídica (introducción de códigos de conducta..) y se vincula, además, a un compromiso con el cosmopolitismo jurídico de los Derechos humanos básicos recogidos en la DUDH de 1948 y en las *Declaraciones* de la O.I.T que conllevan estándares mínimos en el ámbito laboral. Todas estas medidas de

responsabilidad han encontrado su mejor expresión en formas jurídicas dúctiles o blandas (*Soft law*) que han constituido el marco jurídico de la RSE.

Para hacer un adecuado balance crítico hemos de considerar conclusivamente que, a partir de la profunda crisis de 2008, la distinción entre utopía y realidad, en lo que concierne al alcance de la RSE, se ha hecho cada vez más perceptible. La conclusión en este sentido parece difícil de rebatir: se ha producido una discordancia visible entre los factores de legitimidad social que ofrece una imagen de la empresa como sujeto moral y una orientación exclusivamente centrada en los costes económicos y salariales. Así, son poco o nada responsables socialmente los espectaculares incrementos salariales a los directivos de los bancos, la brecha salarial entre directivos y empleados, la reducción de plantilla o los recortes salariales. Por otra parte, el cumplimiento de lo que se hace público en las Memorias o Informes, presentadas ante auditorías externas (muchas veces de cuestionable veracidad e independencia) para obtener imagen y reputación corporativa, dista mucho de la realidad. Todos estos, entre otros muchos factores, nos indican, en conclusión, que se percibe más apariencia que realidad en el discurso de la RSC. Esta apreciación se confirma con la existencia de una amplia lista de denuncias de malas prácticas o escándalos financieros, formuladas por ONGs y otras organizaciones.

Una adecuada ponderación crítica -que es lo que pretendemos hacer- nos exige, también, tener en cuenta -y esta es otra de las conclusiones a que llegamos- la existencia de organizaciones y actores que operan mediante redes internacionales, utilizando el espacio de la RSE para propiciar el efectivo cumplimiento de los derechos humanos, laborales y medioambientales, sobre todo en los países en desarrollo donde están ubicadas las filiales de las grandes corporaciones transnacionales. Hay una extensa lista de este tipo de organizaciones a las que suele denominarse con la expresión "globalización contrahegemónica desde abajo": Central America Women,s Network, Oxfam International, Mujeres Trabajadoras de las Maquilas...

En nuestro empeño por hacer una adecuada ponderación crítica, llegamos a concluir, también, que hay que situarse entre el optimismo y la resignación escéptica. Las razones para el optimismo o para adoptar, al menos, un moderado grado de satisfacción vienen, con frecuencia, del argumento económico (*business case*) según el cual la RSC no es sólo estrategia de *marketing* o imagen corporativa, sino el nuevo modelo de gestión en el que se retroalimentan la responsabilidad moral asumida con la ventaja competitiva. Otros signo de este moderado optimismo lo encontramos en el notable incremento de la preocupación pública institucional y en los medios de

comunicación. Esto lleva a que la mayoría de las empresas dicen asumir los postulados de la RSC (implementación, colaboración con organizaciones sociales, elaboración de códigos de conducta y buenas prácticas, sometimiento a verificadores...). En los últimos 20 años ha habido un avance tanto cuantitativo como cualitativo en el vínculo entre la sociedad y la empresa, que aporta valor añadido a la sociedad, redefine la cadena productiva, se buscan nuevos mercados... Sin embargo, también hay razones para el pesimismo y para el escepticismo. Al respecto, podemos concluir que este optimismo es más epidérmico y formal que real y, salvo excepciones, se mantiene el enfoque economicista y de maximización del beneficio. Además, apreciamos que los registros de la RSC son muchas veces instrumentos para distraer la atención y para enmascarar los verdaderos problemas. Su alcance es, en definitiva, limitado e insuficiente, y el discurso de la RSC se impregna con frecuencia de una ambigüedad calculada para convencer a la sociedad de que se propugna una ciudadanía corporativa. En realidad, acontece que las empresas quieren rehuir reglamentaciones gubernamentales e intervencionismo para poder actuar con autonomía corporativa.

Como recapitulación conclusiva, formulamos una propuesta a favor de la necesidad de efectuar un "giro copernicano" en los dominios de la empresa. Esta propuesta –confiada a una expresión metafórica- consiste en desplazar a la empresa del centro del sistema (o del único centro) a favor del marco de referencia de todo el sistema económico y social. El nuevo centro habrá de ser la relación de los diversos actores, los acuerdos básicos comunes y el bien común. Una forma de justificar la nueva centralidad es la emergencia -en el contexto de la globalización económica en que estamos- de una sociedad en red o de una sociedad relacional, donde no hay un sólo centro, sino nódulos relacionados. Algunos autores como Lozano sugieren la idea de una "ciudadanía corporativa" donde la empresa deja de ser el centro y se inscribe en una interdependencia de relaciones y responsabilidades compartidas. Diálogo, confianza, colaboración y responsabilidad son, por tanto, los términos que expresan esta nueva ubicación de la empresa. Dicho en otros términos, habrá que reorientar la lógica financiera y la supremacía de los valores exclusivos del beneficio hacia la lógica de una ciudadanía crítica democrática. Esa revolución consiste en que la empresa adopte un pacto moral con sus grupos de interés y con la sociedad, donde se hará presente el respeto a los derechos humanos básicos de la persona.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV., *Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2007.

AA. VV., *Patrimonio industrial de Andalucía*, Consejería de Obras Públicas y Transportes de la Junta de Andalucía, Sevilla, 2006.

AA. VV., *Jornadas Europeas de patrimonio. El paisaje industrial en Andalucía*, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, Sevilla, 2008.

ABBOT, K. W. y SNIDAL D. "Hard and Soft Law in International Governance", *International Organization*, 2000, 54/3.

ACCOUNTABILITY, *Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development*: <http://www.accountability.org/standards/aa100ses/index.html>

ACCOUNTABILITY, *The State of Responsible Competitiveness 2000. Making sustainable development counts in global markets*, Accountabiklity, Londres, 2007.

AGUILAR VILLANUEVA, L.F., *Gobernanza y gestión pública*, FCE, México, 2006.

AGUILÓ REGLA, J., *El arte de la mediación. Argumentación, negociación y mediación*, Trotta, Madrid, 2015.

ALFONSO MELLADO, C., "La indemnización de despido: presente y futuro", en CAMPS RUIZ, Luis Miguel; RAMÍREZ MARTÍNEZ, Juan Manuel y SALA FRANCO, T. (coord.), *Crisis, reforma y futuro del derecho del trabajo*, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2010.

ALFONSO MELLADO, PEDRAJAS MORENO y SALA FRANCO: "Sobre la posibilidad de convertir un contrato a tiempo completo en otro a tiempo parcial»; *RRL* 1995, I, pp. 1383 y ss.

ALONSO OLEA, M., y CASAS BAHAMONDE, M.E. *Derecho del trabajo*, Civitas, Madrid, 2009.

ALONSO, J.A. (dir.), *Estrategia para la Cooperación Española*, Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores, 1999.

ALONSO, J.A. y FREES, Ch., *Los organismos multilaterales y la ayuda al desarrollo*, Madrid, Civitas, 2000.

ANDREWS, Stuart, *Methodism and Society*, Longman, Londres, 1970.

APARICIO TOVAR, J., "La responsabilidad social empresarial como gobernanza democrática de la empresa global", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, pp. 9-38.

APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B. (Directores), *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011.

APARICIO, J. VALDÉS, B., "Sobre el concepto de Responsabilidad Social de las Empresas. Un análisis europeo comparado", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, nº 1, 2009.

APEL, K.O., "Globalización y necesidad de una ética universal. El problema a la luz de una concepción pragmático trascendental y procedimental de la ética discursiva", en CORTINA A. y GARCÍA MARZÁ, D. *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*, Tecnos, Madrid, 2003, pp. 192 y ss.

ARCE, J.C., *Derecho del Trabajo y Crisis Económica: La Invención del Porvenir*, Thomson Reuters Aranzadi, Pamplona, 2013.

ARCHEL DOMENCH, P., "Las memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative", V Congreso de Economía de Navarra, 2003, Eunsa, Pamplona, 2004, pp. 235-252.

ARENAS POSADAS, *Empresa, mercados, minas y mineros. Río Tinto, 1873-1936*, Universidad de Huelva, Huelva, 1999.

ARONSON, E., *Introducción a la psicología social*, Alianza, Madrid, 1979.

ATIENZA, M., *Curso de argumentación jurídica*, Trota, Madrid, 2013.

AZAGRA SOLANO, M "Reducción de la jornada de trabajo diaria por razones de guarda legal", *Revista Aranzadi Doctrinal*, nº 3, 2012, pp.211-218.

BABIANO MORA, J., *Emigrantes, cronómetro y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo (Madrid, 1951-1977)*, Siglo XXI y Fundación 1º de mayo, Madrid, 1995.

BABIANO MORA, J., *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*, Consejo Económico y Social, Madrid, 1998.

BACAN, J., *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder*, Volter, Barcelona, 2006.

BACHE, I. y FLINDERS, M., *Themes and Issues in Multi-level Governance*, en *Multi-level Governance*, Oxford University Press, 2004.

BALMER, J.M., "Identity based views of the corporation", *European Journal of Marketing*, 2008, 42, 9/10, pp. 879-906).

BALLESTEROS, J., "Los derechos de los nuevos pobres", en BALLESTEROS, J., (Ed.), *Derechos humanos*, Tecnos, Madrid, 1992.

BANERJEE, S.B., *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*, Edward Elgar, Cheltenham, 2007.

BAR CENDÓN, A., "El Libro blanco "La gobernanza Europea" y la reforma de la Unión, en *La Gobernanza Europea. Un libro Blanco*, Instituto Nacional de Administración Pública, Documento INAP, Madrid, 2002.

BARAÑANO CID, M., "Responsabilidad social y regulación estatal en el marco del transnacionalismo y la pluralización normativa", en BERIAIN, J. y SÁNCHEZ DE LA YNCERA, I. (eds.), *Sagrado/profano. Nuevos desafíos al proyecto de la modernidad*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2010, pp. 65-88.

BARAÑANO, M., "Contexto, concepto y dilemas de la Responsabilidad Social de las Empresas europeas: una aproximación sociológica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, nº 1, 2009, pp. 28 y ss.

BARCELÓN COBEDO, S., "Solicitud y Reposición de la prestación por Desempleo", *Aranzadi Social*, nº 5, 2012, pp 56-60.

BARCELONA, P., "Conversación con el estado social", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 32, 1995, pp. 5-16.

BARCELLONA, P. *Postmodernidad y comunidad. El regreso de la vinculación social*, Trotta, Madrid, 1992.

BATSON, C. D., *The Altruism Question. Towards a Social-Psychological Answer*, Laurence Erlbaum Associates Publishers, Londres, 1991.

BAUMAN, Z., *Miedo líquido*, México, Fondo de Cultura Económica, 2007.

BAUMAN, Z., *Vida líquida*, Barcelona, Paidós, 2006.

BAUMAN, Z., "The world inhospitable to Levinas", *Philosophy Today*, vol. 43 (2/4), 1999, pp. 151-167.

BAUMAN, Z., *En busca de la política*, México, Fondo de Cultura Económica, 2001.

BAUMAN, Z., *Ética posmoderna*, Siglo XXI, México, 2006.

BAUMAN, Z., *La modernidad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica, 2006.

BAUMAN, Z., *La sociedad sitiada*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.

BAUMAN, Z., *La sociedad sitiada*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.

BAUMAN, Z., *Trabajo, consumo y nuevos pobres*, Madrid, Gedisa, 2000.

BAUMOL, W.J., (ed), *A New Rationale for Corporate Social Policy*, CED, Nueva York, 1970, pp. 39 y ss.

BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta acuerdos-marco de empresas globales: apuntes sobre su exigibilidad jurídica", *LH*, 12, 2005, pp. 103 y ss.

BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta acuerdos-marco de empresas globales: apuntes sobre su exigibilidad jurídica", *LH*, 12, 2005.

BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta y buenas prácticas en las empresas en materia laboral. El problema de su exigibilidad jurídica", en *Aspectos económicos de la jurisdicción social*, *CGPJ*, 66, 2004, pp. 247 y ss.

BAYLOS GRAU, A., "Códigos de conducta y buenas prácticas en las empresas en materia laboral. El problema de su exigibilidad jurídica", en *Aspectos económicos de la jurisdicción social*, *CGPJ*, 66, 2004, pp. 247 y ss.

BAYLOS GRAU, A., "Empresa responsable y libre empresa. Una aproximación constitucional", en APARICIO TOVAR, J. y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, pp. 39-62.

BAYLOS GRAU, A., *La dimensión europea y transnacional de la autonomía colectiva*, Bomarzo, Albacete, 2003.

BAYLOS, A. (Coord.), *Garantías de empleo y derechos laborales en la Ley 35/2010 de reforma laboral*, *Laboral*, Bomarzo, Albacete, 2011.

BAZ TEJEDOR, J.A., "Responsabilidad social empresarial y participación de los trabajadores", en AA.VV., *Gobierno de la empresa y participación de los trabajadores: viejas y nuevas formas institucionales*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2007.

BEBBINGTON, D.W., *Evangelicalism in Modern Britain: A History from the 1730s to the 1980s*, Routledge, Londres, 1989.

BECK, U., *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Barcelona, Paidós, 1998.

BECK, U., *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona 1998

BECK, U., *Políticas Ecológicas en la edad del riesgo*, El Roure, Barcelona 1998.

BEDARIDA, F., "El socialismo en Inglaterra hasta 1848", en *Historia General del Socialismo*, Vol. 1, Destino, Barcelona, 1976.

BEITZ, C., "International Liberalism and Distributive Justice: A Survey of Recent Thought", *World Politics*, nº 51, 2, 1999.

BEITZ, C., "Rawls's Law of People", *Ethics*, nº 110,4, 2000, pp. 693-694.

BEITZ, C., *Political Theory and International Relations*, Princeton, Princeton University Press, 1979.

BEITZ, Ch., *Political Equality*, Princeton, Princeton University Press, 1989.

BEITZ, Ch. "Cosmopolitan Ideals and National Sentiments", *Journal of Philosophy*, nº 80, 1983, pp. 591-600.

BÉJAR, H., *Identidades inciertas: Zygmunt Bauman*, Barcelona, Herder, 2007.

BÉNICHOU, P., *El tiempo de los profetas. Doctrinas de la época romántica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

BERGER P. y LUCKMAN, Th., *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, 2001.

BERIAIN, J., Y GARCÍA BLANCO, J. M^a, *Introducción*, en LUHMANN, N., *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*, introd., ed. y trad. de Josetxo Beriain y José M^a García Blanco, Trotta, Madrid, 1998.

BERIAIN, J. y SÁNCHEZ DE LA YNCERA, I. (eds.), *Sagrado/profano. Nuevos desafíos al proyecto de la modernidad*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 2010

BERNAN, M., *Todo Lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*, Madrid, Siglo XXI, 1982.

BERNERI, M^a I., *A través de las utopías, Ensayo crítico*, trad. Elbia Leite, Editorial Proyección, Buenos Aires, 1975.

BESTRATÉN BELLOVÍ, M., y PUJOL SENOVILLA, L., *Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales*: <http://www.oiei.es/salactsi/rsc.php>

BLANCO PELLICER, A., *Un nuevo marco legal para la negociación colectiva*, Teoría y Derecho: revista de pensamiento crítico, nº 13, pp 167-192, 2013.

BODAS MARTÍN, R. *La Jornada Laboral*, Editorial Dykinson, Madrid, 2002.

BOIRAL, O., "Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+GRI reports, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 26, 2013, pp. 1036-1071.

BORSTEIN, D., *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*, Debate, Madrid, 2006.

BOURDIEU, P., *Contre-feux: propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*, Liber, París 1998.

BOWEN, H., *Social Responsibilities of the Businessmen*, Harper & Row, New York, 1953.

BOYLE, A., y CHINKIN, Ch., *The Making of International Law*, Oxford University Press, Oxford, 2007.

BROWN, P. y SHUE, H., (Comps.), *Food Policy: The Responsibility of the United States in the Life and Death Choices*, Nueva York, The Free Press, 1977.

CALVO GALLEGO, F.J., "Responsabilidad Social y voluntariedad: del *soft law* a la autorregulación progresivamente regulada", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 1069-1106.

CAMÓS VICTORIA, I., "La Responsabilidad Social de la Empresa y la Unión Europea: un análisis de los avances en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa desde la perspectiva institucional", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 945-964.

CALVO, R., "Dos debates y una propuesta para la distinción entre negociar y argumentar", *DOXA*, nº 31, 2008.

CAMPS, V., *Historia de la Ética*, Crítica, Barcelona, 3 vols, 1987,1992, 1989.

CAPELLA, J. R., y LLORENTE, M.A., *El crack del año ocho*, Trotta, Madrid, 2009.

CAPELLA, J.-R., "La crisis del Estado del bienestar en la crisis de civilización", en OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*, Trotta, Madrid, 1991.

CAPPELLETTI, A., *Los estoicos antiguos*, Gredos, Madrid, 1966.

CASADO GALVÁN, I., *La política social del franquismo en la minería leonesa del carbón. ¿Un paternalismo de Estado?*, en *Contribución a las Ciencias Sociales*, 2009: www.eumed.net/rev/cccss/06/icg24.htm.

CASAS BAAMONDE/VALDÉS DAL RÉ) (coord.), *Los contratos de trabajo a tiempo parcial*, Lex Nova, Valladolid, 1ª Edición, enero 2000.

CASANI, LUQUE, RODRÍGUEZ y SORIA. *El "outsourcing" y sus consecuencias sobre los recursos humanos de la empresa*. Revista Doctrinal Aranzadi Social núm. 14. 1998.

CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dirs.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012.

- CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Alianza, Madrid, 2009.
- CASTELLS, M., *La era de la información*, Alianza Editorial, Madrid, 1997-1998.
- CASTELLS, M. (ed.) *La sociedad red: Una visión global*, Alianza, Madrid, 2006.
- CASTILLO NAVARRO J. y RUEDA LÓPEZ, R., "El *marketing* con causa, el *marketing* social y la campaña Juntos por África", en NIETO, L. (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Icaria, Barcelona, 2002.
- CESCAU, P., "Win-Win-Win: A New Partnership Paradig", *Compact Quarterly*, 4, 2007.
- CLARK, J. M., "The changing basis for economic responsibility", *The Journal of Political Economy*, 24, (3), 1916, pp. 209 y ss.
- CLUB DE ROMA, *Futuro global: tiempo para actuar*, Siglo XXI, Madrid, 1984.
- CLUB DE ROMA, *Informe Global 2000*, Tecnos, Madrid, 1983.
- COCHRAN, P. L., "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizon*, 50, (6), 2007.
- COFER, C.N., y APPLEY, M.H., *Psicología de la motivación*, Trillas, Barcelona, 1975, pp. 652-665.
- COHEN AMSELEM, Aron, *Minas y mineros de Granada (siglos XIX y XX)*, Diputación Provincial de Granada, Granada, 2002.
- COMISIÓN EUROPEA, (COM. 2011), 681 final: *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Region: A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- COMISIÓN EUROPEA, *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de ls empresas*, ESADE, Barcelona, 2001.
- COMTE-SPONVILLE, A., *El capitalismo, ¿Es moral?*, Paidós, Barcelona, 2004.
- CONILL SANCHO, J., *Horizontes de economía ética*, Tecnos, Madrid, 2013.
- CORIAT, B., *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, Madrid, 1993.
- CORREA CARRASCO, M., "Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial y gobernanza de la globalización económica", en APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2011, pp. 187-235.

CORTINA A. y GARCÍA-MARZÁ, D. *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*, Tecnos, Madrid, 2003.

CORTINA, A, CONILL, J., y GARCÍA-MARZ-A, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid, 2003.

CORTINA, A. *Ética aplicada y democracia radical*, Tecnos, Madrid, 1993.

CORTINA, A., *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*, Ediciones Novel, Oviedo, 2009.

CORTINA, A., *Alianza y contrato*, Trotta, Madrid, 2001.

CORTINA, A., *Ética comunicativa y responsabilidad solidaria*, Sígueme, Salamanca, 1985.

CORTINA, A., *Ética de la empresa. Claves para una cultura empresarial*, Trota, Madrid, 1994.

CORTINA, A., *Hasta un pueblo de demonios. Ética aplicada y sociedad*, Taurus, Madrid, 1998.

CROZIER, M. y Otros, *The Crisis of Democracy. Report on the Trilateral Commission*, New York University Press, Nueva York, 1975.

CRUZ VILLALÓN, J. *Descentralización productiva y responsabilidad por contratas y subcontratas. Relaciones Laborales*, 1992.

CRUZ VILLALÓN, J., "Los Expedientes de Regulación de Empleo: Elementos de debate y propuestas de reforma", *Temas Laborales*, nº 98, 2009, pp.21-54.

CRUZ VILLALÓN, J., "El artículo 41 del Estatuto de los Trabajadores tras la reforma de 1994", *Relaciones Laborales*, nº 17-18, 1994, pp. 121 y ss.

CHIVITE, S. y RODRÍGUEZ MONROY, C. *Análisis de los diez años de gobierno corporativo en España y cumplimiento del Código Unificado o Código Conthe*, en *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management; XII Congreso de Ingeniería de Organización, September 3-5, 2008, Burgos, Spain*: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY/115-124.pdf

DAUGAREILH, I., "Responsabilidad Social de las Empresas transnacionales: análisis crítico y prospectiva jurídica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 27, nº 1, 2009, pp. 81 y ss.

DAVIS, K., "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 1973.

DE CASTRO MARÍN, E. "La reducción definitiva de la jornada de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción", *Aranzadi Social*, nº 9, 2013, secc. *La Reforma Laboral*.

DE LA CUESTA, M., "Una exigencia de justicia", en MORENO, J.A. (Coord.), "RSC: para superar la retórica", *Dossieres EsF*, nº 14, verano 2014, pp. 17-20 <http://www.ecosfron.org/publicaciones>

DE LA CUESTA, M., VALOR, C. y CREISLER, I., "Promoción Institucional de la Responsabilidad Social Corporativa", *Boletín Económico de ICE*, 2779, 2003.

DE LA FUENTE, M., "Los códigos de conducta. Una forma atípica de regular las relaciones laborales", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J. y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad Social Corporativa*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 119-145.

DE LA IGLESIA AZA, L. "Modificación Sustancial de condiciones laborales. La reducción salarial", *Aranzadi Social*, nº 10, 2012, secc. *Presentación*.

DE LA TORRE GARCÍA, C y MARURI PALACÍN, I., *La responsabilidad social de género en la empresa. Un valor emergente del management empresarial*, Ediciones Cinca, Madrid, 2009.

DE LA TORRE GARCÍA, C, MARTÍN JIMÉNEZ, R., SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C y MARURI PALACÍN, I., *Reestructuración de empresas y Responsabilidad Social. Planes sociales, medidas alternativas y políticas de acompañamiento*, Fundación Sagardoy, Ediciones Cinca, Madrid, 2011.

DE LA TORRE, C., *Mercado laboral sostenible 2020 y responsabilidad social*. Editorial Wolters Kluwer, La Ley. 2010.

DE LA VILLA GIL, L.E., "La Responsabilidad Social Corporativa, además de la ley. Pero no en sustitución de la ley y, menos todavía, en contra de la ley", en LÓPEZ CUMBRE, Lourdes, (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 1303-1318.

DE PÁRAMO ARGÜELLES, J.R., "Convicciones y convenciones", *Anuario de Filosofía del Derecho*, nº 24, 2007.

DE SCHUTTER, O., "Corporate Social Responsibility European Style", *European Law Journal*, 2008, vol. 14, pp. 203-236.

DE WAAL, F. *Primates and Philosophers: how morality evolved*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2009.

DEL PESO NAVARRO, E. *Manual de Outsourcing*, 2ª ed., Ediciones Díaz de Santos, 2003,

DEL REY GUANTER, S., "Responsabilidad social empresarial y orden social: algunas reflexiones sobre sus conexiones semánticas (o terminológicas) y sustanciales", en FERNÁNDEZ AMOR, J.A., y GALA DURÁN, C., (Coords.), *La Responsabilidad Social Empresaria: un reto para el Derecho*, Marcial Pons, Madrid, 2009.

DEL REY GUANTER, S., "Movilidad funcional, movilidad geográfica y modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, en BAYLOS GRAU (Coord.), *La Reforma Laboral de 1994*, Universidad de Castilla-La Mancha, 1996.

DEL TORO HUERTA, M.I., "El fenómeno del *soft law* y las nuevas perspectivas del derecho internacional", *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, VI, 2006.

DESDENTADO BONETE, A. Despido y jurisprudencia: la extinción del contrato de trabajo en la unificación de doctrina, Lex Nova, Valladolid, 2002.

DÍAZ-OTERO, E., "Los derechos subjetivos fundamentales en el constitucionalismo social y democrático", en OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*, Trotta, Madrid, 1991, pp. 49-63.

DICEY, A.V., *Lecciones sobre la relación entre Derecho y opinión pública en Inglaterra durante el siglo XIX*, trad. Manuel Salguero e Isabel Molina, Comares, Granada, 2007.

DIDRY, C. y JOBERT, A., *Les accords de méthode en matière de restructuración: un nouveau champ du dialogue social*, Idhe Cnrs Umr 8533, Ecole Normale Supérieure de Cachan Batiment Laplace, 2008.

DÍEZ DE VELASCO, M., *Instituciones de Derecho internacional público*, Madrid, Tecnos, 2003.

DOMÍNGUEZ MARTÍN, R., "La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, nº 76, pp.59-93.

DONALDSON, T., "Rights in the Global Market", en FREEMAN, R.E. (Ed.), *Business Ethics. The State of the Art*, Oxford University Press, Oxford, 1991, pp. 139-162.

DONALDSON, T., "When Integration Fails. The Logic of Prescription and Description in Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, 4/2, 1994, pp. 157-169.

DONALDSON, T., *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1989.

DRUCKER, P. F., "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 26 (2), 1984, pp. 53-63.

DURÁN, A., *La responsabilidad por la contratación y/o subcontratación de obra y/o servicios*, *Revista Tributaria Aranzadi*, 13/2004, parte opinión profesional, Aranzadi, 2004.

- ELSTER, J., *El cemento de la sociedad*, Gedisa, Barcelona, 1992.
- ELSTER, J., (Comp.), *La democracia deliberativa*, Gedisa, Barcelona, 2001.
- ENDERLE G. (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approach*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1999.
- ESTEVE PARDO, J., *Autorregulación, génesis y efectos*, Aranzadi. Madrid, 2002.
- ETNOR, Informe del Buen Gobierno de las Sociedades, en relación con el Informe Olivencia (<http://www.etnor.org/olivenciapdf>)
- ETXEBERRIA, X., *Ética de la acción humanitaria*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999.
- ETZIONI, A., *The moral dimension. Towards a new Economics*, The Free Press, Nueva York, 1988.
- FARALDO CABANA, P., “El derecho a la reducción de jornada laboral o a la reordenación del tiempo de trabajo de las trabajadoras víctima de violencia de género”, *Revista Aranzadi Doctrinal*, nº 6, 2011, pp. 165-184.
- FARIA, J.E., *El derecho en al economía globalizada*, Madrid, Trotta, 2001.
- FERNÁNDEZ AMOR, J.A., y GALA DURÁN, C., (Coords.), *La Responsabilidad Social Empresaria: un reto para el Derecho*, Marcial Pons, Madrid, 2009.
- FERNÁNDEZ BERNAT, J.A. “La reposición de la prestación por desempleo: art. 16 de la ley 3/2012”, *Aranzadi Social*, nº 6, 2012. secc. *La Reforma Laboral*, pp. 199-219.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, R., “El presentismo laboral. Una amenaza silenciosa”, *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 83, junio 2011, secc. Artículos.
- FERNÁNDEZ VILLAZÓN, LUIS A., “La reducción de la jornada de trabajo como medida de flexibilidad interna: articulación de los diversos instrumentos legales”, *Relaciones Laborales*, nº 19-20, 2012.
- FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUÁN, I y ACERO FRAILE, I., *Códigos de buen gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español*, Universidad de Zaragoza, 2010 (<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>)
- FLEMING, P., y JONES, M.T., *The end of Social Corporate Social Responsibility: crisis and critique*, Sage, Londres, 2013.
- FOLGUER, J.P., y BARUCH BUSH, R.A., *la promesa de la mediación*, Granica, Barcelona, 1996.
- FONTRODONA, J. *Gestión integral de la RSE: El caso de Novartis en España*. Forética, 2005.

FREEMAN, R.E. (ED.), *Business Ethics. The State of the Art*, Oxford University Press, Oxford, 1991

FUNDACIÓN ALTERNATIVAS. *Informe sobre la responsabilidad social corporativa ante la crisis*, 2009 (<http://www.falternativas.org/la-fundacion/documentos/libros-e-informes/informe-2009-la-responsabilidad-social-corporativa-en-espana>).

FUSTE MIQUELA, J. *La indemnización en el despido por causas empresariales y su posible disponibilidad*, Relaciones Laborales, nº 22, Sección Comentarios de Jurisprudencia, Quincena del 16 al 30 de noviembre 2001, Editorial La Ley.

GABÁS, R., *J. Habermas: dominio técnico y comunidad lingüística*, Ariel, Barcelona, 1980.

GAETA, L., y GALLARDO, R., *Los empresarios complejos: un reto para el Derecho del Trabajo*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2010.

GALA DURÁN, C. "La subcontratación socialmente responsable en el ámbito privado: ¿un nuevo reto para la legislación laboral?", *TL*, 105, 2010, pp. 13 y ss.

GALÁN GARCÍA, A. (Ed.), *La presencia "inglesa" en Huelva. Entre la seducción y el abandono*, Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla, 2011.

GALÁN GARCÍA, A., "Responsabilidad social corporativa: apuntes históricos", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dir.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012.

GALBRAITH, J.K., *La sociedad opulenta*, Ariel, Barcelona, 1987.

GÁLVEZ DOMÍNGUEZ, E., "El papel de la mediación como medio de resolución de conflictos intrasocietarios en la empresa familiar", *Ccopyme*, 10 diciembre, 2013. <http://www.ccopyme.org/articulo.php?a=88>

GARCÍA, A. "La cesión ilegal, pasado, presente y futuro", *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, 1/2009, Aranzadi, 2009.

GARCÍA DE ENTERRÍA, J., *Reforma de la ley de sociedades de capital en materia de gobierno corporativo*, Editorial Aranzadi, Navarra, 2015.

GARCIA FERNÁNDEZ, R y SUÁREZ ÁLVAREZ, E, "Informe: El Gobierno corporativo", *Partida Doble*, nº 167, pp. 68-75.
<http://pdfs.wke.es/5/2/3/0/pd0000015230.pdf>

GARCÍA INDA, A., "La generalización del voluntariado, o la nueva militancia", en MARTÍNEZ DE PISÓN, J., y GARCÍA INDA, A., (Coordinadores), *El voluntariado: regulación jurídica e institucionalización social*, Egido Editorial, Zaragoza, 1999.

GARCÍA INDA, A., y MARCUELLO SERVÓS, C., *Conceptos para pensar el siglo XXI*, Catarata, Madrid, 2008.

GARCÍA NINET, J.I., "La Responsabilidad Social de la Empresas en la negociación colectiva a nivel estatal (de junio de 2011 a mayo de 2012). Algunas cuestiones", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 159-197.

GARCÍA-MARZÁ, D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Editorial Trotta, Madrid, 2004.

GARCÍA-PERROTE, I. "Transmisión de Empresas y Sucesión de Plantillas", *Revista de Información Laboral*, nº 11/2014, parte Art. Doctrinal, LEX NOVA, Valladolid, 2014.

GARDETTI, M.A., *La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial*, Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, 2005.

GARMENDIA MARTÍNEZ, J.A., *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, ESIC, Madrid, 1994.

GELINIER, O., *Ética de los negocios*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991.

GIL y GIL, J.L., *Seguridad versus flexibilidad en la protección contra el despido injustificado*, Relaciones Laborales, nº 15, Sección Monografías, Agosto 2007.

GIMÉNEZ YANGUAS, Miguel, REYES MESA, José M. y RUBIO GANDÍA, Miguel A., *El pasado del futuro. Vestigios de la industrialización en la provincia de Granada.*: Diputación Provincial de Granada, Granada, 2001.

GIMENO DIAZ DE ATAURI, P. *Alternativas y propuestas para un nuevo sistema de indemnizaciones por la extinción del contrato de trabajo: notas para un debate*. *Revista de Información Laboral*, nº 3/2014. Editorial Lex Nova.

GINER, S., *Historia del pensamiento social*, Ariel, Barcelona, 1982.

GOERLICH PESET, J.M. y SALA FRANCO, T., *Libro homenaje a Abdón Pedrajas Moreno*, Marcial Pons, Madrid, 2012.

GOLEMAN, D., y CHERNISS, C., *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Kairós, Barcelona, 2005.

GORDILLO, J.L., (Coord.), *La protección de los bienes comunes de la humanidad. Un desafío para la política y el derecho del siglo XXI*, Trotta, Madrid, 2006.

GORDON, P., "Robert Owen (1771-1858), *Perspectivas: Revista Trimestral de Educación Comparada* (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nº 1-2, 1993, pp. 279-297.

GRANDA, G., *Inovación y responsabilidad social empresarial*, *Cuadernos Foetica*, nº 10, 2007, p. 31 (www.foetica.es).

- GRAY, J., *Las dos caras del liberalismo*, Paidós, Barcelona, 2001.
- GUBERT UCÍN (Coord.), *Gestión socialmente responsable*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2001.
- GUIDDENS, A., *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, Taurus, 2001.
- HABERLE, P., "Siete tesis para una teoría constitucional del mercado" (<http://www.ugr.es/~redce/REDCE5/articulos/01peterhaberle.htm>)
- HABERMAS, J., *La ética del discurso y la cuestión de la verdad*, Paidós, Madrid, 2004.
- HABERMAS, J., *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid, 2000.
- HABERMAS, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Península, Barcelona, 1985.
- HABERMAS, J., *La costelación posnacional*, Paidós, Barcelona, 2000.
- HABERMAS, J., *Teoría y praxis*, Tecnos, Madrid, 1987.
- HALÉVY, E., *The Birth of Methodism in England*, ed. y trad. De Bernard Semmel, Chicago, The University of Chicago Press, 1971.
- HAMMOND, A.L., *The Next 4 Billion Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, IFC, Washington, 2007.
- HELD, D., *Cosmopolitismo. Ideales y realidades*, Alianza Editorial, Madrid, 2012.
- HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., GONZÁLEZ, E. y RAMIRO, P., "Los movimientos sociales ante la RSC: propuestas de intervención frente al poder corporativo", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P. (Dirs.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 231-250
- HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa. *De la Responsabilidad Social Corporativa a las redes contrahegemónicas transnacionales*, Hegoa/Universidad del País Vasco, Bilbao, 2009.
http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/434/las_empresas_transnacionales_juan_hernandez.pdf
- HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., "¿Lex Mercatoria o derechos humanos? Los sistemas de control de las empresas transnacionales", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P. (Dirs.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Icaria, Barcelona, 2009.

HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P. (Dir.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Icaria, Barcelona, 2009.

HIERRO, L., *Justicia, igualdad y eficiencia*, Madrid, C.E.C., 2002.

HIERRO, L., *La eficacia de las normas jurídicas*, Ariel, Barcelona, 2003.

HIERRO ANIBARRO, S., “El *soft law* comunitario del Proyecto Nueva Empresa ¿Un nuevo instrumento de armonización del Derecho de Sociedades?”, *Revista del Derecho de Sociedades*, nº 25, 2005, pp. 133-167.

HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014.

HIERRO ANIBARRO, S. “Gobierno corporativo sin mercado de valores”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pp. 17-37.

HIERRO ANIBARRO, S., “Principios de gobierno corporativo en sociedad no cotizada”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pp. 39-82.

HIERRO ANIBARRO, S., “Mercado de valores sin gobierno corporativo”, en HIERRO ANIBARRO, S. (Dir.), *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 2014, pp. 493- 520.

HIMMELFARB, G., *La idea de la pobreza. Inglaterra a principios de la época industrial*, Fondo de Cultura Económica, México 1988.

HIMMELFARB, G., *The Roads to Modernity*, Nueva York, Alfred A. Knopf, 2005.

HIRST, P., "Democracy and Governance", en PIERRE, J., *Debating Governance. Authority, Steering and Democracy*, Oxford University Press, Oxford, 2000, pp. 14 y ss.

HOBSBAWM, E.J., “*Methodism and the Threat of Revolution in Britain*”, en *Labouring Men: Studies in the History of Labour*, Londres, 1964.

IGARTUA MIRO, M.T., “Excedencia voluntaria e indemnización por despido colectivo: puntos críticos”, *Aranzadi Social*, Pamplona, Ed. quincenal, **2001**. Núm. 10, 2001, pp. 801-824.

INCLÁN, P., *La solidaridad no era esto*, Madrid, ed. La Tapadera, 2002.

INNERARITY, D., “¿Qué es eso de la gobernanza?”, <http://globernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf>

JACOB, C. K., "The impact of financial crisis on corporate social responsibility and its implication for reputation risk management", *Journal of Management and Sustainability*, vol. 2, 2012, pp. 259-275.

- JENKINS, R., *Corporate Codes of Conduct Self Regulation in a Global Economy*, Research Institute for Social Development, United Nations, 2001.
- JENKINS, R., PEARSON, R., SEYFANG, G., (Eds.), *Corporate Responsibility & Labour Rights. Codes of Conduct in the Global Economy*, Earthscan Publications, London, 2002.
- JOHNSON, H. M., *Sociología. Una introducción sistemática*, Paidós, Buenos Aires, 1960.
- JONAS, H., *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1994.
- JONES, Ch., *Global Justice: Defending Cosmopolitanism*, Oxford, Oxford University Press, 1999.
- KANT, I., *La metafísica de las costumbres*, trad. Adela Cortina, 4ª edición, Tecnos, Madrid, 2005.
- KAYSEN, K., "The social significance of modern corporations", *American Economic Review*, 47, (2), 1957.
- KHUN, Th., *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., Madrid, 1978.
- KIRK, R., *The Conservative Mind. From Burke to Eliot*, Regnery Publishing, Washington, 2001.
- KREPS, T., "Measurement of the Social Performance of Business", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1962, pp. 20 y ss.
- LANDA ZAPIRAIN, J.P., *Consideraciones en torno al nuevo enfoque europeo de la resolución "socialmente inteligente" de las reestructuraciones de empresas. Relaciones Laborales. Revista crítica de teoría y práctica. nº 1. 2005*, pp. 311-260.
- LAPORTA, F.J., "Gobernanza y soft law: nuevos perfiles jurídicos de la sociedad internacional", en RUIZ MIGUEL, A. (Ed.), *Entre Estado y cosmópolis. Derecho y justicia en mundo global*, Trotta, Madrid, 2014, pp. 41-88.
- LAZSLO, E., *La gran bifurcación: crisis y oportunidad. Anticipación del nuevo paradigma que está tomando forma*, Gedisa, Barcelona, 1990.
- LEÓN, P., *Historia económica y social del mundo. La dominación del capitalismo (1840-1914)*, Encuentro Ediciones, Madrid, 1987.
- LINDBECK, A. y SNOWER, D. *The insider-outsider theory of employment and unemployment*. MIT Press. Cambridge, Massachussets, 1988.
- LIPOVETSKY, G., *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Anagrama, Barcelona, 1994.

LOPEZ AHUMADA, J. "Reajuste de la jornada por aplicación del Convenio Colectivo ¿posible supuesto de modificación sustancial?, *Aranzadi Social* 12, 2007, pp. 2950-2956.

LÓPEZ ARANGUREN, J. L., *Bajo el signo de la juventud*, Salvat, Barcelona, 1982; A. Touraine, *La sociedad posindustrial*, Ariel, Barcelona, 1969.

LÓPEZ CALERA. N., *Los nuevos leviatanes. Teorías de los sujetos colectivos*, Marcial Pons, Madrid, 2011.

LÓPEZ CUMBRE, L. (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012.

LÓPEZ CUMBRE, L., "La dimensión normativa nacional de la Responsabilidad Social de la Empresa", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 65-118.

LÓPEZ GANDÍA, J.: "Flexibilidad del tiempo de trabajo y prestación de desempleo (trabajo a tiempo parcial y reducción de jornada)", *Actualidad Laboral*, núm. 14, 1996, pp. 327 y ss,

LÓPEZ GONZÁLEZ, J.M., "El nuevo reglamento de los procedimientos de regulación de empleo. Efectos en los órdenes laboral, fiscal, y administrativo", *Revista de Información Laboral*, nº 1/2012, LEXNOVA, 2012.

LÓPEZ LÓPEZ, Julia "Buenas prácticas y la negociación colectiva", *REDT*, 102, 2000, pp. 325 y ss.

LÓPEZ-TARRUELLA MARTÍNEZ, F., "Las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo", en BORRAJO, E., (Dir.), *Comentarios a las Leyes Laborales. La reforma del Estatuto de los Trabajadores, tomo I, vol. 2º*, Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid. 1994.

LOZANO, J.M., "La RSE más allá de la RSE". (www.josepmlozano.cat)

LOZANO, J.M., ALBAREDA, L y ARENAS, D., *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*, ESADE, Granica, Barcelona, 2007.

LOZANO, J.M., *Ética y empresa*, Trotta, Madrid, 1999.

LOZANO, J.M., *la empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Trota, Madrid, 2009.

LOZANO MARTÍN, A.M., "La mediación como proceso de gestión y resolución de conflictos", en OROZCO PARDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pp. 118-136.

LUCAS MARÍN, A. y MARTÍNEZ, V. (eds.), *La construcción social de las organizaciones. La cultura de la empresa*, UNED, Madrid, 2001.

LUHMANN, N., *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*, trad. Silvia Pappe y Brunhilde Erker, Anthropos, Barcelona, 1998.

LUHMANN, N., *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, trad. Santiago López Petit y Dorothee Schmitz, Paidós, Barcelona, 1990.

LYOTARD, F., *La condición posmoderna*, Madrid, Cátedra, 1987.

LLUCH CORELL, F.J., "Posibilidad empresarial de modificar la jornada de contrato a tiempo parcial", *Revista de Jurisprudencia El Derecho Editores*, nº4, 2009, pp. 6-11.

MAIRA VIDAL, M^a Del Mar y GIL SÁNCHEZ G., "Los actores sociales ante la Responsabilidad Social de las empresas transnacionales con sede central en España: posiciones discursivas y prácticas implementadas", en APARICIO TOVAR, J., y VALDÉS DE LA VEGA, B. (Dirs.), *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Bomarzo, Albacete, 2011, pp.111-138.

MAIRA VIDAL, M.M., "La Responsabilidad Social de las Empresas Transnacionales con sede central en España: ¿Neopaternalismo industrial o globalización de derechos?", *Sociología del Trabajo*, nº 69, 2010, pp. 95-119.

MALDONADO MONTOYA, J.P. *Significado laboral del ideario de una institución educativa*, Cívicas, 2009.

MANUEL, F.E., y MANUEL, F.P., *El pensamiento utópico en el mundo occidental. Vol III: La utopía revolucionaria y el crepúsculo de las utopías (siglo XIX-XX)*, Taurus, Madrid, 1984, pp. 196-220.

MARÍN HITA, L., "La mediación como instrumento de resolución de conflictos en la empresa familiar", *Derecho de los Negocios*, Año nº 24, nº271, 2013, pp. 29-41.

MARÍN HITA, L., "La resolución extrajudicial de conflictos en las sociedades cooperativas de Extremadura. Especial referencia al arbitraje", *Revista de Arbitraje Comercial y de Inversiones*, Vol 2, Nº 1, 2009, pp. 167-183.

MARÍN HITA, L., "Cuando la jurisdicción social pone en tela de juicio el carácter tuitivo del derecho del trabajo", *Diario La Ley*, nº 6803, 2007.

MARIÑO FERNÁNDEZ, F., *El Derecho internacional en los albores del siglo XXI: Homenaje al profesor Castro Rial Canosa*, Madrid, 2002.

MARTÍNEZ ABASCAL, M.R., *La nueva regulación de la Movilidad Funcional*, Aranzadi, 1996.

MARTÍNEZ DE PISÓN, J., *Políticas de bienestar. Un estudio sobre los derechos sociales*, Madrid, Tecnos, 1998.

MARTÍNEZ DE PISÓN, J., y GARCÍA INDA, A., (Coords.), *El voluntariado: regulación jurídica e institucionalización social*, Egido Editorial, Zaragoza, 1999

- MARTÍNEZ GARCÍA, J.I., "Luhmann para juristas", *Anuario de Filosofía del Derecho*, nº 11, 1994, pp.543-550.
- MARTÍNEZ GARCÍA, J.I., "Justicia e igualdad en Luhmann", *Anuario de Filosofía del Derecho*, nº 4, 1987, pp. 43-88.
- MARTÍNEZ GARCÍA, J.I., "Pensar el riesgo. En diálogo con Luhmann", en PÉREZ ALONSO, E., ARANA GARCÍA, E., MERCADO PACHECO, P., SERRANO MORENO, J.L., *Derecho, globalización, riesgo y medio ambiente*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2012, pp. 323-354.
- MAYNTZ, R., "Nuevos desafíos de la teoría de "governance", *Instituciones y Desarrollo*, 7, 2000.
- MELLA MÉNDEZ, L. "La suspensión del contrato y reducción temporal de la jornada tras las reformas laborales de 2012", *Relaciones laborales*, nº 23, *Sección Monografías*, Diciembre 2012.
- MERCADER, J. "Transformaciones y deformaciones de la función legislativa laboral", *Información Laboral*, nº 2/2014, Estudios, LEX NOVA, 2014.
- MERCADO PACHECO, P., "Desarrollo sostenible y gobernanza: retóricas del derecho global y de la justicia ambiental", en PÉREZ ALONSO, E., ARANA GARCÍA, E., MERCADO PACHECO, P., SERRANO MORENO, J.L., *Derecho, globalización, riesgo y medio ambiente*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2012, pp. 93-117.
- MERCADO PACHECO, P., "Experimentalismo democrático, nuevas formas de regulación y legitimidad del Derecho", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 46, 2012, pp. 37-68.
- MERCADO PACHECO, P., "Transformaciones económicas y función de lo político en la fase de la globalización", *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, nº 32, 1995, pp. 101-137.
- MERINO A., *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Editorial Bomarzo, Albacete, 2009.
- MERINO SEGOVIA, A."Responsabilidad Social Corporativa: su dimensión laboral", *DL*, 75, 2005, pp. 51 y ss.
- MERINO SEGOVIA, A., *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Bomarzo, Albacete, 2009.
- MIRANDO DÍEZ, J. en "Reducción de jornada en el contrato a tiempo parcial, modificación sustancial de las condiciones de trabajo", *Aranzadi Social*, nº 10, 2009, secc. *Presentación*.
- MOLINA HERMOSILLA, O. "Balance de la aplicación de la reforma laboral en materia de despidos colectivos en la Administración", *Relaciones Laborales*, nº 10, *La Ley*, 2013.

MOLINA NAVARRETE, C. *Viejas cláusulas de residencia nacional, nuevas dispensas por movilidad transnacional: del “cielo de los conceptos” a la “naturaleza de las cosas”*. Relaciones Laborales, nº 2, Sección Doctrina, Febrero 2014, La Ley.

MOLINS GARCÍA-ALTANCE, J. “El descuelgue salarial y la reducción temporal de la jornada”, *Aranzadi Social*, nº 2, 2010, secc. Estudio, pp. 91-112.

MONEREO PÉREZ, J.L. *El despido colectivo en el derecho español. Estudio de su régimen jurídico*, Aranzadi, Pamplona, 1997.

MONEREO PÉREZ, J.L. y FERNÁNDEZ AVILÉS, J.A. en “La conformación de la acción protectora del sistema de Seguridad Social”, *Relaciones Laborales*, nº 2, 2010, pp. 203-246.

MONEREO PEREZ, J.L., *Las relaciones laborales en la reestructuración y el saneamiento de las empresas*, XVI Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Granada, 19 y 20 de mayo de 2005, pp. 31-164.

MONEREO PÉREZ, J.L., *Modernidad y capitalismo. Maz Weber y los dilemas de la Teoría Política y Jurídica*, El Viejo Topo, Barcelona, 2013.

MONEREO PÉREZ, J.L., *La subcontratación en el proceso de reforma laboral. Especial referencia a los instrumentos de control colectivo*. Revista Doctrinal Aranzadi Social núm. 19 parte Estudio, 2006.

MONEREO PÉREZ, J. L., "Teoría general del conflicto laboral", en OROZCO PARDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dirs.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pp. 495-535.

MORENO BERROCAL, J., *William Wilberforce. La lucha por la abolición de la esclavitud*, Andanio, Madrid, 2012.

MORENO, J.A., "El retorno de la ética: sobre las limitaciones del *business case* de la RSE", *Debats*, nº 16, 2012/3.

MORENO, J.A., "RSC: para superar la retórica", en MORENO, J.A. (Coord.), "RSC: para superar la retórica", *Dossieres EsF*, nº 14, 2014, pp. 1-47. <http://www.ecosfron.org/publicaciones>

MORIN, M. L. "El Derecho del Trabajo ante los nuevos modelos de organización de la empresa", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 124 (2005).

MORO, T., *Utopía*, traducción de Pedro Voltes, prólogo de Fernando Sabater, Editorial Espasa Calpe, Madrid, 2007.

MUGUERZA, J., *Desde la perplejidad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1990, p. 271.

MUÑOZ RUIZ, A.B., "La dimensión europea de la Responsabilidad Social de la Empresa", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 47-64.

NAGEL, Th., "Poverty and Food: Why Charity is not Enough", en BROWN, P, y SHUE, H., (Comps.), *Food Policy: The Responsibility of the United States in the Life and Death Choices*, Nueva York, The Free Press, 1977.

NAVARRO GARCÍA, F., *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, Edirtorial ESIC, 2ª ed., Madrid, 2012.

NELSON, J., "Leaving the Development Impact of Business in the Fight Against Poverty", *CSRI Working Paper, 22, Harvard University*, 2006.

NIELSEN, R.P. "Negotiating as an Action (praxis) Strategy", *Journal of Business Ethics*, 8/5, 1989, pp. 383-390.

NIELSEN, R.P., "Varieties of Postmodernism as Moments in Ethics Action-Learning", *Business Ethics Quaterly*, 3/3, 1993, pp. 251-269.

NIETO ROJAS, P., "Participación financiera de los trabajadores y Responsabilidad Social de las Empresas", en FERNÁNDEZ AMOR, J.A. y GALA DURÁN, C. (Cords.), *La responsabilidad Social Empresarial: un nuevo reto para el Derecho*, Marcial Pons, Madrid, 2009, pp. 267 y ss.

NIETO, L. (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Icaria, Barcelona, 2002.

NIJHOF, A.H.J. y JEURISSEN, R.J.M., "The glass ceiling of corporate social responsibility: consequences of a business case approach towards CSR", *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 30, 2010, pp. 618-631.

NINO, C.S., *La constitución de la democracia deliberativa*, Gedisa, Barcelona, 1997.

NUSSBAUM, M. y SEN, A. (Comps.), *The Quality of Life*, Oxford, Clarendon Press, 1993.

NUSSBAUM, M., *Las fronteras de la justicia. Consideraciones sobre la exclusión*, Paidós, Barcelona, 2006.

OCDE, *Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishers, 2011 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>.)

O'CONNOR, J., *El significado de la crisis*, Revolución, Madrid, 1989.

O'CONNOR, J., *La crisis fiscal del Estado*, Península, Barcelona, 1981.

OFFE, CL. "La democracia competitiva de partidos y las limitaciones históricas del estado de bienestar keynesiano", en VV.AA., *Parlamento y democracia: problemas y perspectivas en los años 80*, Fundación Pablo Iglesias, Madrid, 1982, pp. 17-60.

OJEDA AVILÉS, A. en “Los contratos a tiempo parcial y de empleo compartido», *Documentación Laboral*, núm. 14, 1984.

OLARTE ENCABO, S. ”Liberalización” y “Subvención” de la suspensión del contrato de trabajo y de la reducción temporal de la jornada de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción (art. 47 ET) tras la reforma de 2012”, *Documentación Laboral, Revista de Relaciones Laborales, Economía y Sociología del Trabajo y Trabajo Autónomo*, nº 95-96, 2012, pp 77-88.

OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*, Trotta, Madrid, 1991.

OROZCO PARDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015.

OST, F., "Júpiter, Hércules y Hermes", *Doxa*, nº 14 , 1993, pp. 169-194.

OST, F., "La auto-organización ecológica de las empresas: ¿un juego sin conflictos y sin reglas?, en GORDILLO, J.L., (Coord.), *La protección de los bienes comunes de la humanidad. Un desafío para la política y el derecho del siglo XXI*, Trotta, Madrid, 2006, pp. 79-106.

PANIAGUA ZURERA, M., *Las empresas de la economía social. Más allá del comentario a la Ley 5/2011, de economía social*, Marcial Pons, Madrid, 2011.

PARADA TORRES, E., *Despidos en tiempos de crisis: impacto psicológico y comunicación de la mala noticia*, *Revista de Gestión de Riesgos Laborales*, nº 62, p. 32, Sección artículos, 1 de julio de 2009.

PEDRAJAS MORENO, A. *La externalización de actividades laborales (outsourcing): Una visión interdisciplinar*, Lex Nova, Valladolid, 2002.

PEINADO GRACIA, J. I., “La distribución del riesgo de insolvencia”, en *Estudio sobre la Ley concursal: libro homenaje a Manuel Olivencia, vol. I (Escritos sobre Manuel Olivencia Ruiz, derecho concursal, aspectos generales, antecedentes históricos, derecho comparado, derecho uniforme, derecho europeo, derecho internacional privado, la declaración de concurso)*, Marcial Pons, Madrid, 2005, pp. 427- 466.

PEINADO GRACIA, J. I., “Gobierno corporativo, elaboración y responsabilidad de la contabilidad social”, *Revista de Derecho de Sociedades*, nº 42, 2014, pp. 21-52.

PEINADO GRACIA, J. I., “Riesgo sistémico, solvencia y riesgo moral. Incidencia en el Derecho privado de los mercados financieros. Un apunte crítico”, *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, año nº 33 (134), 2014, pp. 7-34.

PEÑA GUERRERO, M.A., "Caciquismo y poder empresarial: El papel político de las compañías mineras en la provincia de Huelva (1888-1923)", *Trocadero: Revista de Historia Moderna y Contemporánea*, nº 5, 1993, pp. 299-324.

PERDIGUERO, T. *Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35*, UGT, 2008.

PÉREZ ALONSO, E., ARANA GARCÍA, E., MERCADO PACHECO, P., SERRANO MORENO, J.L., *Derecho, globalización, riesgo y medio ambiente*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2012.

PÉREZ CARRILLO, E.F. (Coord.), *Gobierno corporativo y códigos de buen gobierno*, Marcial Pons, Madrid, 2009.

PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F. y MONREAL BRINGSVAERD, E. "La regulación de la jornada de trabajo en el Estatuto de los Trabajadores", *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 58, 2005, pp 57-78.

PÉREZ DE PERCEVAL, M.A., LÓPEZ MOREL, M.A. y SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A., (eds.), *Minería y desarrollo económico de España*, Síntesis, 2006.

PÉREZ RUIZ, A., *Estudio de la imagen de Responsabilidad Social Corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, Santander, 2011.

PÉREZ-SERRABONA GONZÁLEZ, J.L., "El estatuto del mediador", en OROZCO PARTDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pp.137-152.

PÉREZ-SERRABONA GONZÁLEZ, J.L., "Mediación en asuntos mercantiles", en OROZCO PARTDO, G., y MONEREO PÉREZ, J.L. (Dir.), *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pp. 263-286,

PESSOA, A., "Public-private partnerships in developing countries: Are infrastructures responding to the new ODA strategy", *Journal of International Economics*, Early View, 2007.(www.intersciencewiley.com).

PIERRE, J., *Debating Governance. Authority, Steering and Democracy*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

POGGE, TH., (Comp.) *Global Justice*, Oxford, Blackwell Publishers, 2001.

POGGE, TH., "An Egalitarian Law of Peoples", *Philosophy and Public Affairs*, nº 23, 1994, pp. 195-224.

POGGE, TH., *La pobreza en el mundo y los derechos humanos*, trad. Ernest Weikert García, Barcelona, Paidós, 2005.

PORTER, M. y KRAMER, M.R., "Creating share value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2011.

PORTER, M. y KRAMER, M.R., "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, nº 84, 2006, pp. 78-94.

- PRAHALAD, C.K., y HART, S.L., "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business Magazine*, 26, 2002, pp. 1-14. <http://www.wobi.com/es/wbftv/c-k-prahalad-la-nueva-era-de-la-innovaci%C3%B3n>.
- PRATS, J., *De la Burocracia al Management, del Managenemet a la Gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones públicas de nuestro tiempo*, INAP, Madrid, 2005.
- PREUSS, U. K., "El concepto de los derechos y el estado del bienestar", en OLIVAS, E., *Problemas de legitimación en el estado social*,.
- PRUZAN, P. y ZADEK, S., "Socially Responsible and Accountable Enterprise", *Journal of Human Values*, 1997, vol. 3 (1), pp. 59-79.
- PRUZAN, P., "Corporate Reputation: Image and Identity", *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4(1), pp. 50-64.
- PRUZAN, P., "From Control to Values-Based Management and Accountability", *Journal of Business Ethics*, 1998, vol. 17, pp. 1379-1394.
- PRUZAN, P., "The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?", *Journal of Business Ethics*, vol. 29, 2001, pp. 271-284.
- PULIDO, A., y RAMIRO, P., "La multinacionales españolas y el negocio de la responsabilidad en América Latina", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J., y RAMIRO, P. (Dirs.), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 173-207.
- PURCALLA BONILLA, M.A., *La movilidad geográfica y modificación sustancial*, Lex Nova, Valladolid, 2003.
- RANGAN, V.K., y otros (eds.), *Businesss Solutions for the Global Poor. Creating Social and Economic Value*, Wiley & Sons, San Francisco, 2007.
- RAPHAEL, D.D., "Introducción", en SMITH, A., *The Theory of Moral Sentiments*, ed. D.D. RAPHAEL, y MACFIE, Clarendon Press, Oxford, 1979, pp. 20-25.
- RAWLS, J., *El liberalismo político*, Crítica, Barcelona, 1996, pp. 282-290.
- REICH, R., "The Case Against Corporate Social Responsibility". Hay copia electrónica: <http://ssrn.com/abstract=1213129>
- REQUENO, J. *Informe sectorial sobre participación de los trabajadores en las empresas del IBEX 35*, Madrid, 2008.
- REVILLA, M., (ed.), *Las ONG y la política*, Itsmo, Madrid, 2002.

RHODES, R.A., "The New Governance: Governing without Government", *Political Studies*, 44, 1996.

RHODES, R.A.W., "Understanding Governance: ten years on", *Organization Studies*, 2007, 28/8.

RIVERO, J. *Conversación con Pablo Iglesias*, Ediciones Turpial, 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamiento organizacional*, Pearson , México, 2000.

RODRÍGUEZ BRAUM, C., "Estudio preliminar", en SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*, edición y traducción de Carlos Rodríguez Braum, Madrid, Alianza, 2004.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M., "¿Responsabilidad Social Corporativa u otro modelo de empresa?", en MORENO, J.A. (Coord.), ""RSC: para superar la retórica", *Dossieres EsF*, nº 14, 2014, pp. 1-47. <http://www.ecosfron.org/publicaciones>

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M., "Otra empresa es posible: teología accionarial versus responsabilidad ciudadana", en GARCÍA INDA, A., y MARCUELLO SERVÓS, C., *Conceptos para pensar el siglo XXI*, Catarata, Madrid, 2008, pp. 55-93.

RODRÍGUEZ GARAVITO, C., "La ley de Niké: el movimiento antimáquina, las empresas transnacionales y la lucha de los derechos laborales en las Américas", en SANTOS, B. de Sousa y RODRÍGUEZ GARAVITO. C. (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, Barcelona, 2007.

RODRÍGUEZ GIL, A., "El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial", en NIETO, L. (coord.), *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, Barcelona, Icaria, 2002, pp. 11-24

RODRÍGUEZ MANZANO, I. y TEIJO GARCÍA, C. (EDS.), *ayuda al desarrollo, pieza para un puzzle*, Catarata, Madrid, 2009.

RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., "La Responsabilidad Social de la Empresa en tiempos de reforma laboral", en LÓPEZ CUMBRE, L. (Coordinación), *Autonomía y heteronomía en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Comares, Granada, 2012, pp. 1127-1162.

RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M.C., "Responsabilidad Social de los empleadores y crisis económica", en CASTELLANO BURGUILLO, E. y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, pp. 247-278.

ROMAN DE LA TORRE, M. D., *Modificación sustancial de condiciones de trabajo: aspectos sustantivos y procesales*, Editorial Comares, Granada, 2000.

ROMERO BAEZA, M., "Partenariados tóxicos: La función de la RSC en la subordinación de las ONG al sector privado", en HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J. y RAMIRO, P., *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad Social Corporativa*, Icaria, Barcelona, 2009, pp. 209-229.

RORTY, R., *La filosofía y el espejo de la naturaleza*, Madrid, Cátedra, 1989.

ROSENAU, J., "Governance in the Twenty-Firt Century, en WILKINSON, R., *The Global Governance Reader*, Routledge, Londres/Nueva York, 2005.

ROSZAK, Th. *El nacimiento de una contracultura*, Kairós, Barcelona, 1978.

RUIZ MIGUEL, A. (Ed.), *Entre Estado y cosmópolis. Derecho y justicia en mundo global*, Trotta, Madrid, 2014.

ROUSSEAU, J.J., *El Contrato Social*, Colección Fundamentos, Clásicos del pensamiento político. Istmo, 2004.

RUBIO DE MEDINA, M.D., *La modificación sustancial de condiciones de trabajo*, Bosch, Barcelona, 2009.

RUGGIE, J., *Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los de derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas* (A/HRC/17/31). Texto: www.global-business-initiative.org/wp-content/

RUSSELL, B., *Conocimiento humano*, trad. Antonio Tovar, Taurus, Madrid, 1964.

SACHS, J. D., *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*, trad. Ricardo García y Ricardo Martínez, Barcelona, Debate, 2005.

SALA FRANCO, T.: "Los principios de ordenación del contrato de trabajo a tiempo parcial", en CASAS BAAMONDE/VALDÉS DAL RÉ) (coord.), *Los contratos de trabajo a tiempo parcial*, Lex Nova, Valladolid, 1ª Edición, enero 2000.

SALGUERO, M., *La benevolencia. Genealogía de una virtud política ilustrada*, Editorial Universidad de Granada, Granada, 2011.

SAMUELSON, P.A., "Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocios", en *Economía desde el corazón. Un muestrario de Samuelson*, Orbis, Madrid, 1985, pp. 156 y ss.

SANAGUSTÍN FONS, M^a V., *Valores y ética empresarial. Un enfoque sociológico*, Trotta, Madrid, 2011.

SÁNCHEZ SÁNCHEZ, Francisco J., *El poblado minero de Alquife. Estudio histórico-artístico de la evolución urbana y tipología constructiva del poblado minero de Alquife*, Ayuntamiento de Alquife, Alquife, 2002.

SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., "La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa", en *Manual de la empresa responsable*, Cinco Días, Madrid, 2005.

SÁNCHEZ-URAN AZAÑA, Y., "Adaptación de la jornada laboral por circunstancias familiares: la familia como bien jurídico protegido", *Revista Española de Derecho del Trabajo*, nº 155, 2012, pp. 271-290.

SANTOFIMIA ALBIÑANA, Marta. "Las minas de Alquife en Granada", *Revista PH*, 81, Febrero 2012.

SANTOS, B. de Sousa y RODRÍGUEZ GARAVITO, C. (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, Barcelona, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa, "Governance: Between Myth and Reality", *RCCS Annual Review*, septiembre, 2009 (<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/annual-review/media/2009>).

SANTOS, M., "Robert Owen, pionero del *management*", *Sociología del Trabajo*, nº 45, 2002, pp. 98-117.

SANZ DE GALDEANO RODRÍGUEZ, B. "Flexibilidad de la Jornada Laboral. Mecanismos legales, convencionales y contractuales para la modificación de la jornada", Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2009.

SANZ DE GALDEANO, B. "Flexibilidad de la Jornada Laboral Mecanismos legales, convencionales y contractuales para la modificación de la jornada" Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2009.

SARMIENTO, D., *El soft law administrativo*, Thomson-Civitas, Madrid, 2006.

SATORRAS FIORETTI, R. M^a, *responsabilidad Social Corporativa. La nueva conciencia de las empresas y entidades*, Bosch, Barcelona, 2008

SAUQUILLO GONZÁLEZ, J., "El discurso público de la persuasión: una propuesta cosmopolita", en RUIZ MIGUEL, A. (Ed.), *Entre Estado y cosmópolis. Derecho y justicia en mundo global*, Trotta, Madrid, 2014, pp. 233-257.

SAUQUILLO GONZÁLEZ, J. "La aventura de los derechos", *Claves de la Razón Práctica*, nº 134, 2003, pp. 52-59.

SCANLON, T.M., *Lo que nos debemos los unos a los otros ¿Qué significa ser moral?*, Paidós, Barcelona, 2003.

SCOTT, J., Y TRUBEK, D.M., "Mind the Gap: Law and New Approaches to Governance in the European Union", *European Law Journal*, 2002, vol. 8, pp. 1-18.

SCHMITTER, P.C., "The Ambiguous Virtues of Accountability", *Journal of Democracy*, 2004, 15(4).

- SEMMEEL, B., *The Methodist Revolution*, Basic Books, Nueva York, 1973.
- SEMPERE NAVARRO ANTONIO V., “La duración de los convenios tras la Reforma” *Revista Aranzadi Doctrinal* núm. 10/2013.
- SEMPERE NAVARRO ANTONIO V., “Sobre la ultraactividad de los convenio colectivos”, *Revista Aranzadi Doctrinal* núm. 4/2013, BIB 2013/1423.
- SEMPERE NAVARRO, A.V. *La extinción del contrato de trabajo*. Thomson Aranzadi, Pamplona, 2011.
- SEN, A., *Nuevo examen de la desigualdad*, Madrid, Alianza, 2004.
- SENDEN, L., *Sft Law in European Community Law*, Hart Publishing, Oxford, 2004.
- SERRANO ARGÜESO, M., *Revista Doctrinal Aranzadi Social* 7/2000, apartado 26, parte presentación, Aranzadi.
- SERRANO GARCÍA, J. *La indemnización por despido colectivo: ¿Derecho necesario o dispositivo?*, *Relaciones Laborales*, nº 10, Sección Doctrina, Quincena del 16 al 31 de mayo 1998, Editorial La Ley.
- SERRANO OÑATE, M., “Las ONG en la encrucijada: del Estado de bienestar a la franquicia del Estado”, en REVILLA, M., (ed.), *Las ONG y la política, Itsmo, Madrid, 2002*, pp. 66-94.
- SHAMIR, R., "La Responsabilidad Social Empresarial: un caso de hegemonía y contrahegemonía", en SANTOS, B. de Sousa y RODRÍGUEZ GARAVITO. C. (Eds.), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos, Barcelona, 2007.
- SHUE, H., *Basic Rights*, Princeton, Princeton University Press, 1996.
- SIERRA GARCÍA, L., GARCÍA BENAÚ, M^a A., y ZORIO GRIMA, A., "Las firmas auditoras y el mercado de aseguramiento"
http://cincodias.com/cincodias/2012/07/10/economia/1342032949_850215.html
- SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*, edición y traducción de Carlos Rodríguez Braum, Madrid, Alianza, 2004.
- SMITH, A., *The Theory of Moral Sentiments*, ed. D.D. RAPHAEL, y MACFIE, Clarendon Press, Oxford, 1979.
- SOLOMON, R.C., *Ética de los negocios*, Alianza Editorial, Madrid, 1995.
- STEPHEN, L., *History of English Thought in the Eighteenth Century*, Londres, Smith, Elder and C., 1962.

STEWART, D., "Of Sympathy", en REEDER, J. (ed.), *On Moral Sentiments. Contemporary Responses to Adam Smith*, Thoemmes Press, Bristol, pp. 121-135.

STIGLITZ, J.E., *El malestar en la globalización*, Madrid, Taurus, 2003.

SWINZHEIMER, H., *La esencia del Derecho del Trabajo en Crisis económica y Derecho del Trabajo. Cinco estudios sobre la problemática humana y conceptual del Derecho del Trabajo*, Instituto de Estudios Laborales y de Seguridad Social, Madrid, 1984.

TASCÓN LÓPEZ, R., *Aspectos jurídico-laborales de las responsabilidades social corporativa*, Centros de Estudios Financieros, Madrid, 2008.

TERRADILLOS ORMAETXEA, E., *Las medidas de acompañamiento social y los planes de recolocación externa en los despidos colectivos tras la reforma de 2012*, Revista de Derecho Social Nº 64, 2013.

THOMPSON E. P., *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Crítica, Barcelona, 2002.

TIETEBBAUM, A., *Observations on the Final Report of the Special Representative of the UN Secretary General on the issue of human rights transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie*. (www.jussemp.org/Resources/corporate).

TINTORÉ, E. El Milagro del Valle de Ulzama,
http://www.euroquimica.com/Fundacion/Archivos/HistPrem/pbp_s_1998.pdf

TODOROV, T., *La vida en común*, Taurus, Madrid, 1995.

TOSCANI GIMÉNEZ, D., *La movilidad geográfica y funcional y la reducción de jornada tras la reforma laboral de 2012: procedimientos específicos*, Bomarzo, Albacete, 2012.

TOUCHARD, J., *Historia de las Ideas Políticas*. Madrid. Editorial Tecnos, 1990.

TRUBEK, D., y TRUBECK, L., "New Governance & Legal Regulation: Complementary, Rivalry, and Transformation", 2007 (<http://ssrn.com>).

TRUBEK, D., & TRUBEK, L., "New Governance & Legal Regulation: Complementarity, Rivalry and Transformation", *Columbia Journal of European Law*, vol. 1, 2006-2007, pp. 539 y ss.

ULRICH, P., "Ethics and Economics", en ZSOLNAIL, L., *Ethics and Economy*, Peter Lang, Bern, 2002.

URRUTIKOETXEA BARRUTIA, M. "Vivir para trabajar: la excesiva jornada de trabajo como factor de riesgo laboral", *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 77, diciembre 2010, secc. Artículos.

URTEAGA, E. *Las Relaciones Laborales en Francia*, Alicante, 2010

VALDÉS ALONSO, A., "Códigos de conducta: un instrumento para las relaciones laborales en un contexto de crisis", en CASTELLANO BURGUILLO, E., y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., (Dir.), *Estudios sobre Derecho y Responsabilidad Social en un contexto de crisis*, Ediciones Cinca, Madrid, 2012, pp. 69-88.

VALDES DAL-RÉ, F. *El carácter imperativo de la indemnización por despido colectivo*, Relaciones Laborales, nº 3, Sección Editorial, Quincena del 8 al 23 de febrero, p. 29, tomo 1. Editorial La Ley.

VALOR, C., "Corporate Social Responsibility: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*, 110 (2), 2005, 191-212.

VALENCIANO, A. "Los Efectos del Real Decreto 3/2012 en el expediente de regulación de Empleo", *Revista de Información Laboral*, nº 10/2012, LEXNOVA, 2012.

VALLE MUÑOZ, F.A., *La movilidad funcional del trabajador en la Empresa*, Universitat Pompeu Fabra, 2009.

VALLEJO DA COSTA, R. "Sobre la legitimación de las Administraciones Públicas Autonómicas para modificar el régimen de jornada de trabajo establecido en convenio colectivo del personal laboral a su servicio", *Aranzadi Social*, nº 5, 2012, secc. *Presentación*.

VATTIMO, G. y ROVATTI (Eds.), *El pensamiento débil*, Madrid, Cátedra, 1988.

VICEDO CAÑADA, L. *El régimen jurídico del trabajo a tiempo parcial (II)*. Editorial LA LEY, Madrid, 2008.

VIDAL VIDAL, J y VICEDO CAÑADA, L "Ley 35/2010, de 17 de septiembre, y las reducciones de jornada con desempleo parcial", *Revista Aranzadi Doctrinal*, nº 9, 2011, secc. *Comentario*.

VILLACAÑAS DE CASTRO, L. S., "Nacimiento y despliegue del Estado a partir del modelo de Westfalia", *Res Publica*, nº 19, 2008, pp. 313-324.

WADDOCK, S., "Corporate Citizenship Enacted as Operating Practice", *International Journal o Value-Based Management*, vol. 14, 2001, pp. 237 y ss.

WALDRON, J., "Special Ties and Natural Duties", *Philosophy and Public Affairs*, nº 22, 1993, pp. 1-30.

WALDRON, J., "Special Ties and Natural Duties", *Philosophy and Public Affairs*, nº 22, 1993, pp. 1-30.

WALKER, N. y DE BURCA, G., "Reconceiving Law and New Governance", 2007 (<http://hdl.handle.net>).

WALZER, M., *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad*. F.C.E., México, 1993.

- WALZER, M., *Moralidad en el ámbito local e internacional*, Alianza, Madrid, 1996.
- WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., "The Evolution of Corporate Social Performance Model", *The Academy of Management Review*, 10, (4) 1985, pp. 758 y ss.
- WBCSD, *Business for Development. Business solutions in support of the Millenium Development Goals*, Ginebra, 2005.
- WBCSD, *The Business Case for Sustainable Development*, WBCSD, Ginebra, 2002.
- WEARMOUTH, R., *Methodism and the Common People of the Eighteenth Century*, Epworth, Press, Londres, 1945.
- WEBER, M., *La ética protestante en el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1975.
- WEBER, Max *La ética protestante en el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1975.
- WELZER, H., *Introducción a la Filosofía del Derecho*, Aguilar, Madrid, 1971.
- WILKINSON, R., *The Global Governance Reader*, Routledge, Londres/Nueva York, 2005
- WILLIAMS, B., *Making Sense of Humanity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1995.
- YUSTE MENCIA, J. (Coord.), *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo*, Cívitas, Madrid, 2015.
- ZACHER, M.W., "The decaying pillars of the Westphalian temple: implication for international order and governance, en ROSENAU, J. y CZEMPIEL, E.O. *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambroge University Press, Cambridge, 1992.
- ZADEK, S., "Responsible Competitiveness: Linking Corporate Responsibility to National Economic Growth", *Compact Quarterly*, 1, 2006.
- ZAGREBELSKY, G., *El derecho dúctil. Ley, derechos, justicia*, Trotta, Madrid, 2011.
- ZIEGLER J., *El imperio de la vergüenza*, Taurus, Madrid, 2006.

ANEXO I

LISTADO DE TIPO DE MEDIDAS EN FUNCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

1. Administración pública:

- a. Generalitat Catalana: A través de un portal web⁸³⁷, la Generalitat de Cataluña comunica su política en materia de Responsabilidad Social a los ciudadanos. Igualmente ha elaborado un completo informe de previsión, seguimiento y control de las concretas medidas a implantar en un periodo de cuatro años. En particular los principios de su plan pasan por la promoción de la RSE, el incremento de las empresas acreditadas en RSE, fomentar la RSE en el campo de las finanzas y trabajar por una administración catalana más responsable. En total existen más de 100 actuaciones políticas concretas que se plasman en el Plan de medidas de Responsabilidad.

⁸³⁷ http://www20.gencat.cat/portal/site/rscat?newLang=es_ES

- b. La Diputación de Málaga ha creado una comisión para desarrollar e implantar la estrategia Responsabilidad Social Corporativa (RSC), después de que la institución realizara un diagnóstico para detectar deficiencias internas⁸³⁸. También colabora con varias ONG, como Integralia, con la que ha desarrollado un plan de acción formado por proyectos de Responsabilidad Social Corporativa, Integración de personas con discapacidad a través de la formación e integración del talento dentro de los sectores desfavorecidos⁸³⁹. Recientemente ha decidido incluir una cláusula de Responsabilidad Social Corporativa en los concursos públicos que convoque la institución provincial, que servirá de desempate en caso de igualdad entre los candidatos⁸⁴⁰.
- c. Gobierno de Navarra: El Gobierno de Navarra ha presentado el sello ‘Comprometido Socialmente’. Esta iniciativa ofrece incentivos fiscales a quienes contribuyan a financiar proyectos socialmente reconocidos por el Gobierno de Navarra.⁸⁴¹

2. Medios de comunicación:

- a. Radio Televisión Española: A través de su programa televisivo *"Concienciados contra la Pobreza"* quiere concienciar sobre el drama del desperdicio de alimentos. En España más de siete millones de toneladas de alimentos, unos ciento sesenta y tres kilos por persona, acaban en la basura cada año. El programa pretende concienciar a los ciudadanos sobre el valor de los alimentos, con el objetivo de lograr que

⁸³⁸ <http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-diputacion-crea-comision-implantar-estrategia-materia-responsabilidad-social-corporativa-20130920155141.html>

⁸³⁹ http://www.malaga.es/comunicacion/2746/com1_md3_cd-19045/diputacion-malaga-fundacion-integralia-impulsan-planes-formacion-para-personas-discapacidad-para-insercion-sociolaboral

⁸⁴⁰ http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/diputacion-incluire-una-clausula-de-responsabilidad-social-en-los-concursos-publicos-que-decidira-si-hay-empate_NV7w8WciL95VUtQPIrN7p4/

⁸⁴¹ http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2013/03/04/sello+comprometido+socialmente.htm

los productos que vayan a desecharse se reutilicen o se donen, en el compromiso de combatir así la pobreza y el hambre en el mundo.

- b. Agencia EFE ha convocado una beca de Periodismo para fomentar la especialización de estudiantes de esta licenciatura en Responsabilidad Social Corporativa. A través de esta iniciativa se busca facilitar el aprendizaje práctico de la profesión; formar a alumnos en un campo específico, como es la Responsabilidad Social Corporativa, e incentivar el conocimiento y la difusión de las actividades que se desarrollan en esta materia en Andalucía. La *Agencia EFE* ha creado una filiar denominada *EFEverde* especializada en ofrecer Información medioambiental, con formato multimedia y cobertura global. Se trata de una iniciativa que supera el concepto de sección informativa. EFEverde es, además, un punto de encuentro de empresas, instituciones, ONG. EFEverde supone un impulso decidido a los contenidos ambientales en EFE, la agencia que fue pionera en crear y mantener una sección de ciencia y medioambiente hace más de quince años en España y la primera en poner en marcha programas de especialización en información ambiental para jóvenes periodistas.

Fuente: <http://www.efeverde.com/acerca-de-efeverde>

- c. Radio Nacional de España (RNE) ha lanzado la campaña *un juguete una ilusión* con la que pretende captar donaciones y aportaciones económicas durante sus emisiones. El objetivo es conseguir juguetes para los niños más desfavorecidos, y garantizar que estos no se queden sin una sonrisa durante la época de Navidad⁸⁴².
- d. MEDIASET, que es un grupo que participa diferentes empresas del sector audiovisual, se ha comprometido en mantener su iniciativa “12 meses 12 causas” y “*alas verdes*”, que pretenden concienciar al gran público de que la suma de pequeños actos cotidianos acaba facilitando un mundo mejor para todos.

⁸⁴² <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=385601>

Fuente: <http://noticias.terra.es/ciencia/mediaset-lanza-alas-verdes-una-campana-centrada-en-el-medio-ambiente,5a91a22289a98310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>

- e. La Sociedad Estatal de *Correos y Telégrafos* colabora anualmente con la ONG “Payasos sin Fronteras” y otras entidades sin ánimo de lucro, para desarrollar el programa “correos reparte sonrisas” que incluye 40 fiestas-espectáculo y dos talleres de formación. El objetivo prioritario de esta iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa postal pública es favorecer la mejora y calidad de vida de los niños hospitalizados o sometidos a tratamientos de larga duración, así como la de colectivos infantiles que, por estar en situaciones de especial dificultad como discapacidad, inmigración o vivir en las cárceles con sus madres, necesitan refuerzo psicológico y emocional. También ha cedido 100 equipos informáticos a distintas sociedades y organizaciones sin ánimo de lucro⁸⁴³.

Fuente:

<http://www.correos.es/comun/informacionCorporativa/desarrolloNoticias.asp?id=690&idNodo=desarrolloNoticias>

3. *Hogar y descanso:*

- a. *Lo Mónaco* colabora activamente con varias Asociaciones, entre las que destacan la Asociación de Síndrome de Down y Fundación Vicente Ferrer.

Participa con la Asociación Granadown con la misión de mejorar la calidad de vida de las personas con síndrome de Down, potenciando el pleno desarrollo de sus capacidades individuales y logrando su plena inclusión en la sociedad.

⁸⁴³ <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-correos-dona-100-equipos-informaticos-ong-asociaciones-centros-educativos-madrid-20140606144144.html>

La asociación está compuesta por los socios numerarios (personas con síndrome de Down, y sus padres o tutores), los socios colaboradores, que son aquellas personas que, sintiendo la filosofía de la organización, colaboran con ella; además, cuentan con un equipo de profesionales, expertos en la atención a las personas con síndrome Down y empresas y entidades que apoyan e impulsan el trabajo.

Fuente:

http://www.noticiasynegocios.com/internacional/grupo_lo_monaco_y_su_compromiso_con_la_sociedad_20121016_7266.html

4. *Grandes almacenes:*

- a. Según Servimedia, *Eroski* y la Fundación Secretariado Gitano (FSG) han firmado un convenio de colaboración con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y promover la plena participación social de las personas gitanas. Ambas entidades han firmado dos acuerdos con el objetivo de favorecer la formación e inserción laboral de personas en riesgo de exclusión. El primero de los convenios de colaboración cuenta también con la participación de Grupo Eulen desde su división de servicios de RRHH y Empleo. Las tres entidades se comprometen al desarrollo conjunto de acciones de formación y prácticas no laborales en el perfil de Actividades Auxiliares en el Punto de Venta, dentro del programa 'Acceder' de la FSG. En concreto, 240 personas gitanas participarán este año en este programa de formación teórico-práctica. Las prácticas no laborales se desarrollarán en centros de trabajo que la cadena de distribución vasca cuenta en toda España. La formación teórico-práctica será impartida por técnicos de Eulen Formación en las instalaciones de la FSG⁸⁴⁴.
- b. *Alcampo* especifica su apuesta por el consumo responsable y el comercio responsable, que gira en torno a dos ejes: asegurar que el cliente pueda

⁸⁴⁴ <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=376446>

acceder a la cesta de la compra más barata y que pueda encontrar el máximo número de productos que le ayuden "a vivir mejor, cuidar el planeta y ahorrar". Por ello aumentó un 9,09 por ciento el porcentaje de artículos de productos ecológicos en el último año, al pasar de 550 a 600 productos. Por su parte, las referencias de productos para celíacos se incrementaron un 2,8%, con 890 referencias.

Adicionalmente, con la puesta en marcha de las acciones para favorecer la disminución del consumo de energía y la gestión óptima de los residuos, *Alcampo* ha dejado de emitir más de 76.000 toneladas de CO2. Por otra parte, el 100% de los proveedores de *Alcampo* han firmado el Código de Ética Comercial, basado en los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Asimismo, el 93 por ciento de las compras realizadas por *Alcampo* en 2011 fueron a proveedores españoles, ascendiendo a casi 3.000 millones de euros. En la misma línea, *Alcampo* hace hincapié en el fomento del desarrollo de las comunidades en las que opera y en 2011 trabajó con más de 1.250 proveedores cercanos al área de sus hipermercados, poniendo a disposición de sus clientes 20.000 productos.

Fuente: <http://www.europapress.es/sociedad/consumo-00648/noticia-alcampo-aumento-909-numero-articulos-ecologicos-20120724172608.html>

Esta misma Compañía también ha participado en la campaña “ningún niño sin juguete”, recogiendo 71.500 juguetes en su campaña de navidad. Los juguetes han sido donados por clientes, y entregados a familias necesitadas.

Fuente:

<http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=273413>

5. Empresas del sector TIC

- a. *IBM*, en el seno de su plan de responsabilidad empresarial, ha reducido sus gastos de electricidad en 43 millones de dólares en 2011, evitando el

consumo de 376.000 megavatios hora de electricidad, cantidad suficiente para iluminar 34.000 hogares. Los proyectos de conservación de energía han logrado un ahorro del 7,4% sobre el total del consumo de energía de la compañía, lo que supera el objetivo anual inicial del 3,5%.

En concreto, desde 1990 hasta 2011, los esfuerzos de conservación energética de **IBM** han evitado el consumo de 5.800 millones de kWh, lo que significa haber evitado emisiones de cerca de 3,8 millones de toneladas de CO2 y haber ahorrado 442 millones de dólares.

Fuente:<http://www.corresponsables.com/actualidad/ibm-ahorra-43-millones-de-dolares-en-energia-y-evita-una-emision-de-175000-toneladas-de-c>

- b. *Konica Minolta* ha implantado un Plan Medioambiental viable a Medio Plazo 2015. Cumpliendo con los compromisos de dicho plan, la compañía ha invertido en la adquisición de un coche eléctrico con batería, que se utiliza para las tareas diarias, para reducir de esta forma las reducciones de carbón incluso al margen de su negocio directo. El Opel Ampera, modelo que tiene Konica Minolta, ha obtenido múltiples reconocimientos, incluyendo el de Coche del Año 2012.

Por otro lado, se ha reducido el consumo eléctrico de la infraestructura IT en Langenhagen considerablemente (alrededor del 45%) en comparación con los dos pasados semestres. Esta reducción se ha obtenido gracias a la virtualización de servidores, aunque el número total de servidores manejados y datos almacenados crezca de forma continua.

Fuente:<http://www.konicaminolta.es/es/business-solutions/compania/sala-de-prensa/notas-de-prensa/press-single/article/konica-minolta-sigue-su-camino-verde.html>

- c. UNIT4 ha desarrollado una aplicación informática con el fin de que una buena parte de los 125.000 noruegos ciegos y con discapacidades visuales en situación de desempleo encuentren abiertas las puertas al

empleo. Esta herramienta permite al usuario discapacitado disponer de una lista de lectura de productos en Braille, que se encuentra frente al teclado del usuario y refleja línea a línea la pantalla de texto.

- d. *Sony* ha lanzado una campaña de responsabilidad social corporativa denominada "Road to zero", cuyo fin es reducir su huella medioambiental a cero en 2050.

Sus objetivos para el período 2011-2015 son la reducción de un 30% del consumo de energía, del 14% de las emisiones de CO₂ asociadas al transporte de sus mercancías y logística y del 5% en el uso de plásticos nuevos derivados de petróleo, con respecto a los niveles de 2008.

También prevé recortar su consumo de agua y la generación de residuos un 50% y un 30%, respectivamente, con respecto a los niveles de 2000, e incrementar al 99% el porcentaje de residuos reciclados al 99%.

Los objetivos para la reducción de gases de efecto invernadero de *Sony* para 2015 cuentan con la aprobación de Adena WWF, y la empresa es miembro del programa Climate Savers de esta organización desde 2006, en el que participan compañías comprometidas con la reducción de sus emisiones de CO₂.

Fuente:<http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=59670>

- e. Las nuevas tecnologías pueden ser un medio para la acción social y el desarrollo o pueden convertirse en un factor que incremente aún más las desigualdades, a través de la llamada "brecha digital". Algunas compañías del Sector TIC andaluz han entendido la importancia de desarrollar actuaciones que luchen contra esta brecha, por ello están promoviendo actividades altruistas entre sus empleados; además de destinar parte de sus recursos a tales iniciativas.

En este sentido, empresas como *Sadiel*, *Mp Sistemas*, *Novasoft*, *Everis* e *Ingenia* participan dentro de sus convenios de mecenazgo con el

proyecto Andalucía Compromiso Digital en la promoción del programa de voluntariado corporativo. Programa que supone la prestación de tiempo de sus empleados para la realización de acompañamientos digitales. Es un programa que pretende facilitar a los ciudadanos el acercamiento a las nuevas tecnologías de forma personalizada y mostrarles cómo éstas pueden hacer su vida un poco más fácil, en su trabajo, en su tiempo de ocio o para su desarrollo personal.

Fuente: www.andaluciacompromisodigital.org

- f. *Panasonic* ha desarrollado un plan para hacer llegar 100.000 lámparas solares a poblados sin electricidad de zonas aisladas de África y Asia. Su objetivo es resolver los problemas de las áreas no electrificadas mediante el uso de lámparas solares que pueden generar electricidad, a partir de la luz solar que almacenan durante el día en una batería, para servir como pequeñas lámparas por la noche.

Fuente: <http://blog.panasonic.es/tags/responsabilidad-social-corporativa/>

- g. *Orange* reduce un 63% su emisión de CO₂ con bolsas ecológicas. En concreto esta Compañía ha sustituido en España, desde marzo de 2011, los 2,5 millones de bolsas de polietileno al año que usa por plástico reciclado. Esto significa disminuir en 83 millones de toneladas anuales las emisiones de CO₂, frente a las 132 toneladas que provocaban las anteriores bolsas.

Fuente: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Orange-reduce-63-emision-CO2-bolsas-ecologicas/20100322cdscdiemp_18/cdsemp/

- h. Según la información publicada por el diario Finanzas⁸⁴⁵, *Huawei* mostró en 2013 a 20.000 niños de varias ciudades españolas cómo hacer un buen

⁸⁴⁵ <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20140714/huawei-muestra-ninos-espanoles-2713075.html>

uso de internet y las redes sociales, dentro de sus programas de responsabilidad social en Europa.

- i. Según el diario Servimedia, *Vodafone* ha suscrito un acuerdo de colaboración para la instalación de un puesto de estudio adaptado para estudiantes con discapacidad en la Biblioteca Universitaria de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en el campus de Vicálvaro.⁸⁴⁶
- j. *Phone House* ha lanzado una nueva iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa para colaborar con la Fundación Emalaikat, que tiene como misión el desarrollo agrícola en áreas de extrema pobreza en África. <http://blog.phonehouse.es/2013/12/16/phone-house-y-sus-clientes-llevan-agua-al-desierto/>

6. Sector energético

- a. *Iberdrola* impulsó el primer servicio público interurbano de autobuses eléctricos en España, mediante la sustitución, en Vizcaya, de dos líneas de autobuses urbanos convencionales por dos autobuses eléctricos.

<http://www.iberdrola.es/reputacion-sostenibilidad/principales-iniciativas-indices/iniciativas/movilidad-sostenible/movilidad-verde-iberdrola/vehiculo-electrico/>

- b. Las Empresas Endesa, Iberdrola, Gas Natural Fenosa, EDP y E.ON Energía, han colaborado en la creación de un portal web llamado www.bajatelapotencia.org en el que las personas interesadas pueden encontrar recomendaciones sobre cómo reducir la potencia eléctrica, el consumo y el gasto en los hogares. *Endesa* ha sido premiada por su labor de restauración de la mina As Pontes en Asturias⁸⁴⁷ ha participado en diversos foros de coaching, para inculcar en los jóvenes españoles la necesidad de

⁸⁴⁶ <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=376748>

⁸⁴⁷ http://cincodias.com/cincodias/2014/05/08/sentidos/1399554909_551107.html

aplicarse en los estudios, con el fin de conseguir metas profesionales que le permitan mejorar su status y construir proyectos de futuro⁸⁴⁸.

- c. Según la nota de prensa publicada por Europa Pres, el grupo de logística de Hidrocarburos CLH, mediante la adhesión al programa Inserta, se compromete a facilitar la inserción de un total de 20 personas con discapacidad en su plantilla. Para cubrir los nuevos puestos de trabajo que se vayan ofertando, CLH cuenta con FSC Inserta, la entidad para la formación y el empleo de Fundación ONCE, que preseleccionará a los candidatos que se adecuen mejor al perfil requerido y les impartirá formación a medida para desempeñar las labores asignadas⁸⁴⁹.
- d. Según el diario especializado Erwind, La *Unión Española Fotovoltaica* ha colaborado con UNEF en el proyecto se ha iniciado con la donación de nueve paneles fotovoltaicos, estructura, termosifón y un colector; para la puesta en marcha de instalaciones que permitan generar la energía suficiente para cubrir las necesidades de edificios que cumplen una importante función para la comunidad de esta región aislada, ubicada a 262 Kilómetros de la mayor ciudad y capital económica de Camerún, Douala.

www.evwind.com/...solar-fotovoltaica-en-la-region-de-kumbo-en-camerun
www.energias-renovables.com/articulo/autoconsumo-made-in-spain--en
www.evwind.com/...solar-fotovoltaica-en-la-region-de-kumbo-en-camerun
www.europapress.es/buscador.aspx?buscar=union%20Española

- e. *Red Eléctrica Española (REE)* ha apostado por integrar a trabajadores de su plantilla dentro de su estructura orgánica, creando para ello el Consejo Consultivo de Responsabilidad Corporativa de Empleados, con el que la distribuidora eléctrica quiere fomentar la participación directa de empleados en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social.

⁸⁴⁸ <http://www.europapress.es/illes-balears/noticia-endesa-participa-palma-proyecto-coach-integracion-jovenes-ambito-empresarial-20140409122642.html>

⁸⁴⁹ <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-grupo-clh-adhiere-programa-inserta-fundacion-once-facilitara-incorporacion-personas-discapacidad-20140131141055.html>

Entre las funciones de este consejo figura la de presentar y proponer proyectos, validar que cada una de las acciones que se estén llevando a cabo estén alineadas con la compañía y seguimiento de los proyectos, así como la revisión de la memoria de responsabilidad social.

Fuente: <http://pymesostenible.es/2010/04/24/rse-red-electrica-integra-a-los-empleados-en-el-consejo-consultivo-de-rsc/>

7. Sector de la construcción:

- a. Holcim ha celebrado una sesión de voluntariado corporativo para que 30 empleados practiquen deporte con 15 jóvenes con discapacidad. Se trata de un evento similar a unas olimpiadas, a pequeña escala y de forma adaptada⁸⁵⁰.
- b. Acerinox ha concedido 45 becas para el estudio y cubrir diversos grados universitarios. Estas ayudas, que llevan el nombre del primer presidente de Acerinox, José María Aguirre Gonzalo, se convocan anualmente. El objetivo de la compañía siderúrgica con estas becas es premiar el esfuerzo de jóvenes estudiantes, además de reconocer sus expedientes académicos. La Factoría convoca estas becas con la responsabilidad de contribuir para una mejor formación de los hijos de sus trabajadores.⁸⁵¹

8. Sector hotelero:

- a. *Fuerte Hoteles* ha presentado la tercera edición de su Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), un informe que muestra que durante el pasado ejercicio la cadena hotelera centró sus esfuerzos en la eficiencia energética, de manera que logró disminuir en un 15% el consumo medio de energía por cliente respecto a 2010.

⁸⁵⁰ <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-empleados-voluntarios-holcim-trading-15-personas-discapacidad-participan-juntos-mini-juegos-olimpicos-20131024190834.html>

⁸⁵¹ <http://www.noticiasdela villa.net/noticias/12/industria/12847/acerinox-entrega-45-becas-para-la-formacion-universitaria-de-los-hijos-de-sus-empleados.aspx>

Esta reducción se ha acentuado aún más en 2012, ya que los datos apuntan a una nueva disminución del 14,76%. Una cifra que superará el 18,71% fijado para finales de año gracias a la sustitución de bombillas convencionales por otras tipo LED, el uso de electrodomésticos de bajo consumo, la instalación de detectores de presencia o la incorporación de la figura del 'Controler de energía'.

Otra de las líneas estratégicas para disminuir el impacto de la actividad hotelera se ha centrado en la reducción de la huella de carbono. Este indicador, que refleja la cantidad de CO2 emitido a la atmósfera, se ha situado un 35,51% por debajo del dato de 2010 gracias, entre otras medidas, a la eliminación de los envoltorios de las 'amenities', lo que ha ahorrado la emisión de más de 36 toneladas de CO2.

Fuente: <http://www.diariosur.es/v/20120927/marbella/fuerte-hoteles-reduce-consumo-20120927.html>

- b. *RIU Hoteles* ha inaugurado un piso de acogida en Las Palmas de Gran Canaria para familiares y niños con cáncer que se tienen que desplazar desde Lanzarote y Fuerteventura y de otros municipios de Gran Canaria para recibir tratamientos o para sus revisiones médicas periódicas. Respecto al piso de acogida, de 100 metros cuadrados, se encuentra a diez minutos del Hospital Materno Infantil y dispone de cuatro habitaciones, con capacidad para 10 personas.⁸⁵².

9. Sector alimentación de la alimentación y distribución de bebidas

- a. *Starbuck's* ha logrado recientemente que el 93% del total del café que la compañía adquirió en 2012 procediera de agricultores que cultivan de forma ética y respetuosa con el medio ambiente - conforme al certificado del sello de Fairtrade y/o a las prácticas C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity Practices), - lo que se traduce en 230 millones de kilos de

⁸⁵² http://noticias.lainformacion.com/educacion/escuela-basica/riu-sufraga-los-gastos-de-un-piso-en-las-palmas-de-gran-canaria-para-los-ninos-enfermos-de-pequeno-valiente_u4ZxBNTeb4r0Ch0Xyze7h5/

café originario de 29 países distintos. Estas prácticas aseguran que el café cumple con más de 200 requisitos medioambientales, sociales y de transparencia económica. Esta cifra supone un aumento del 38% respecto al 2011 y se acerca al objetivo marcado por la compañía de alcanzar el 100% en 2015.

Fuente: <http://www.leonoticias.com/frontend/leonoticias/Starbucks-Cafe-Ecologico-vn117259-vst397>

- b. *Subway*, la franquicia más grande del mundo con más de 39.000 restaurantes ubicados en 102 países, promueve una iniciativa solidaria a favor de la Asociación Down Tenerife. En concreto, destinará la recaudación íntegra obtenida por las consumiciones realizadas durante un día a esta asociación, cuyos miembros desempeñarán un papel activo ejerciendo como camareros del restaurante⁸⁵³.
- c. *Ben & Jerry's* ha lanzado un nuevo sabor “Apple-y Ever After” como parte de una campaña en conjunto con Stonewall (Asociación Inglesa de los Derechos Gay), para generar conciencia sobre la equidad del matrimonio gay, mientras se estaba legislando la ley en Inglaterra, e invitaba a los consumidores a escribir sobre el tema a miembros del parlamento inglés con la posibilidad de hacerle seguimiento.

Fuente: <http://www.benjalink.com/2013/03/21/6-tendencias-en-marketing-de-responsabilidad-social-corporativa/>

- d. *J. García Carrión* ha reservado, dentro de su finca de la planta de Huelva, 250 hectáreas como parque natural para proteger a las aves que allí habitan. Y muy concretamente a la Avutarda Común, que es una de las aves de mayor tamaño de Europa y la especie voladora más pesada del mundo. Sus poblaciones, que antaño ocupaban las estepas

853

http://www.tormo.com/noticias/38102/Subway_colabora_con_la_integracion_laboral_de_personas_con_sindrome_de

euroasiáticas, sobreviven hoy en determinadas áreas de cultivo extensivo de cereal.

En la actualidad está seriamente amenazada por transformaciones agrícolas, desarrollo urbanístico y expansión de infraestructuras. Se conserva, sin embargo, una población en las llanuras de cereales del centro y sur de la península Ibérica.

J. García Carrión ha reservado dentro de la finca de su planta de Huelva una extensión de 250 hectáreas como parque natural, donde las avutardas pueden vivir y reproducirse en las mejores condiciones, sin ningún peligro que las amenace. Además, la empresa ha habilitado comederos y bebederos para las aves en el área.

Fuente: <http://www.garciacarrion.es/es/donsimon/actualidad-detalle/avutardas-protégidas-donsimon>

- e. *Grupo Pascual* ha presentado en Málaga su nueva flota de vehículos, 22 coches híbridos, que permitirán el ahorro de hasta 40 toneladas de emisiones de CO₂, el equivalente a plantación de 10.000 o 12.000 árboles para reciclar ese aire". También se presentó un camión que circula con gas licuado del petróleo (GLP), material con el que las emisiones nocivas son menores, y que se negocia traerlo a Málaga para el reparto en el centro histórico. Los híbridos se destinarán a los comerciales de la empresa, que circularán por toda la ciudad para atender a sus 2.000 clientes, ahorrando gran cantidad de combustible.

Fuente:

<http://www.malagahoy.es/article/malaga/1356001/grupo/pascual/evitara/la/emision/toneladas/co/con/coches/hibridos.html>

- f. *Galletas Gullón* ha iniciado una campaña para reducir los efectos de sus emisiones de carbono. El objetivo de Gullón es conocer los puntos de mayores emisiones y áreas donde poder actuar con el objetivo de reducir las emisiones, y aumentar la eficiencia en los procesos, por lo que ya ha

realizado la plantación del Bosque Gullón en marzo con empleados y familiares con el fin de compensar las emisiones de CO₂⁸⁵⁴.

Gullón ha creado, además, un comité de RSC que tiene como principal objetivo la reducción del impacto sobre el medio ambiente de su actividad industrial. En particular, han puesto en marcha una estrategia de uso sostenible del aceite palma, así como de reducción del desperdicio de alimentos⁸⁵⁵.

Durante el mes de julio de 2014, ha realizado campamentos para los hijos de sus empleados en Cantabria y León, con el fin de propiciar la inmersión lingüística de los hijos de sus empleados⁸⁵⁶. Según el diario económico Finanzas, la empresa también donará a entidades benéficas tantos kilos de su producción como pierdan de peso sus empleados durante un programa de salud, con entrenadores personales que les aconsejaran en la nutrición y la práctica del deporte. El lanzamiento del programa, denominado 'Vitalday', se ha aprobado en la reunión del Comité de Responsabilidad Social Corporativa de Galletas Gullón celebrado en Aguilar de Campoo⁸⁵⁷.

- g. *Grupo Hero* ha plantado 20 'bosques' en Sierra Espuña (Murcia). Mediante esta acción quiere compensar las emisiones de dióxido de carbono de su actividad empresarial en España.

Han sido los trabajadores de Hero quienes han plantado 800 árboles en el Parque Natural de Sierra Espuña. Esta iniciativa medioambiental forma parte de la política de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. La iniciativa, denominada "Mi empresa ha plantado un bosque" cuenta con el apoyo de la dirección general de Medio Ambiente, que emitirá el correspondiente certificado oficial de compensación de emisiones de la iniciativa 'RSCO2'. Se plantarán árboles de especies autóctonas

⁸⁵⁴ <http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-galletas-gullon-convierte-socio-red-espanola-pacto-mundial-naciones-unidas-20130507142141.html>

⁸⁵⁵ <http://www.eldiariomontanes.es/v/20131014/economia/destacados/gullon-apuesta-fomentar-eficiencia-20131014.html>

⁸⁵⁶ <http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-galletas-gullon-organiza-ii-edicion-campamentos-inmersion-linguistica-20140514115800.html>

⁸⁵⁷ <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20140227/gullon-donara-entidades-beneficas-2615877.html>

seleccionadas por técnicos forestales como idóneas y serán protegidos por un vallado cinegético.

Fuente:

http://murciaeconomia.com/not/10257/hero_plantara_20__bosques__en_sierra_espuna_/

- h. Schweppes ha llegado a un acuerdo de colaboración con la Federación Española de Bancos Alimentos (FESBAL), como parte de su programa de Responsabilidad Social Corporativa mediante el cual la compañía donará más de 14 toneladas de alimentos a la asociación, para su posterior reparto entre los colectivos más desfavorecidos⁸⁵⁸.
- i. La sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente es una de las máximas del *Grupo PradoRey*, que ha sido la primera bodega en recibir el premio a la mejor empresa burgalesa socialmente responsable. Por ello esta empresa ha decidido iniciar una campaña para plantar árboles, que serán de especies mediterráneas, de fácil adaptación al suelo. Igualmente han desarrollado otras campañas como el reciclado de residuos de materias primas y su conversión en subproductos; la reducción del consumo de propano en la bodega; o la instalación y uso un sistema de placas solares que precalientan el agua con la energía del sol.

Fuente: <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=313373>

- j. *Kellogg* ha creado el programa "Todos a desayunar", financiado con fondos de la Kellogg's Corporate Citizenship Fund (KCCF) y que cuenta con el apoyo y supervisión de la Fundación Española de Pediatría. El objetivo del programa es ofrecer desayunos a las personas que más lo necesitan .A través de este programa Kellogg se ha comprometido a

⁸⁵⁸ http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/servicios-bancarios/orangina-schweppes-donara-mas-de-14-toneladas-de-alimentos-a-la-federacion-espanola-de-bancos-alimentos_BwQ4GshOrXSb9R8DbjXDt1/

donar 1.000 millones de raciones de cereales y snacks a niños y familias necesitadas en todo el mundo antes de fin de 2016.⁸⁵⁹

- k. El Pozo Alimentación suministra periódicamente alimentos al comedor social Jesús Abandonado, en Murcia, para contribuir a suplir las carencias que sufre parte de la sociedad.
- l. Coca-Cola ha lanzado una campaña de responsabilidad social corporativa junto a Cruz Roja sobre la necesidad de donar sangre que se enmarca dentro de la responsabilidad social corporativa y el voluntariado corporativo.

Fuente:<http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1038725028005/coca-cola-campana-responsabilidad.1.html>

Coca-Cola ha financiado una actuación para la recuperación de las Tablas de Daimiel que consiste en la reforestación de un total de 45 hectáreas en un proyecto que se llevará a cabo en tres años. Además de este proyecto de reforestación, se tienen previsto llevar a cabo acciones orientadas a la mejora de los procesos de infiltración de agua en el acuífero, mejora del conocimiento científico y técnico sobre la restauración del ecosistema de la cuenca del Guadiana, promover la coordinación entre la Confederación Hidrográfica del Guadiana, del Parque Nacional y del Gobierno Autonómico, además de llevar a cabo actuaciones de educación ambiental con asociaciones, colegios e instituciones.

Fuente:

http://www.lanzadigital.com/actualidad/wwf_y_coca_cola_reforestaran_45_hectareas_del_entorno_de_las_tablas-33166.html

- m. Según la publicación recogida en la revista especializada CompromisoRSE, *Central Lechera Asturiana* ha recogido más de 860

⁸⁵⁹ <http://www.compromisorse.com/rse/2013/04/23/la-lucha-contra-el-hambre-y-la-sostenibilidad-ambiental-compromisos-destacados-de-kellogg/>

millones de litros de leche, todos ellos procedentes de España. Esto representa el 13% de la cuota láctea asignada a nuestro país e implica que 7.400 personas trabajan en el sector ganadero español gracias al desarrollo de la actividad de la empresa, generando un 17% en términos de contribución económica al mismo. Unos porcentajes que llevados a términos económicos se traducen en una aportación al PIB español de 1.421 millones de euros, lo que supone casi el 6,64% del PIB de Asturias.

- n. *McDonald'*, según el diario La Información, se ha marcado como objetivo en España el abastecimiento de carne que proceda de producción sostenible verificada a partir de 2016. La producción sostenible de carne de vacuno se centra en la colaboración para el desarrollo de unos principios y criterios globales, de respeto con el medio ambiente. Por otro lado, también se ha fijado como objetivo que la totalidad del café consumido, así como aceite de palma y pescado, también proceda de producciones sostenibles certificadas. Desde el punto de vista nutricional, también espera incrementar en un cien por cien el total de fruta, verdura y productos lácteos bajos en grasa en nueve de sus principales mercados. En cuanto a sus envases, estos serán fabricados con material socialmente responsable o reciclado⁸⁶⁰.

- ñ. La cadena de supermercados El Árbol lanza una campaña bajo el Lema "Un Árbol Hoy, un Bosque Mañana", como parte de su política de Responsabilidad Social Corporativa. En concreto se ha realizado la plantación de 500 ejemplares de encinas y alcornoques en la Dehesa del Boyal de Montehermoso.

Fuente:

http://www.extremaduradehoy.com/periodico/C%C3%A1ceres%20Provincia/junta_extremadura_adesval_andares_colaboran_con_grupo_arbol_conmemoracion_del-117008.html

⁸⁶⁰ http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/empresas/rsc-mcdonalds-comprara-carne-de-produccion-sostenible-a-partir-de-2016_aOxRUJEc5PdWsRzKPNZIW/

- o. Pescanova ha decidido formar a periodistas multimedia en información sobre recursos marinos y sostenibilidad es el objetivo del las becas que ha puesto en marcha. Se trata de una iniciativa que aúna los conceptos de formación, sensibilización, RSC empresarial, e información para el desarrollo sostenible. Los becarios, seleccionados, entre las propuestas que se reciban de estos países, cursarán un año de prácticas formativas en EFEverde y la Dirección de Comunicación de Pescanova, donde se especializarán en la elaboración contenidos periodísticos multimedia sobre recursos marinos y sostenibilidad.

Fuente: <http://www.efeverde.com/contenidos/e-comunicados-ambientales/becas-internacionales-pescanova-efeverde-de-especializacion-en-periodismo-sostenible-y-recursos-marinos>

10. *Sector de fabricantes y distribuidores de bebidas alcohólicas:*

- a. *Una conocida empresa de distribución de bebidas alcohólicas, DIAGEO*, ha iniciado varias campañas publicitarias asociada con pilotos españoles. En concreto, junto con Pedro de la Rosa y la marca Johnnie Walker, ha llevado a cabo patrocinios al equipo de Fórmula 1 Vodafone McLaren Mercedes. Los pilotos del equipo se convirtieron en las figuras de referencia para trasladar mensajes de responsabilidad al volante relacionadas con el alcohol: site www.unetealpacto.com.

Fuente: <http://www.noticiascadadia.com/noticia/23975-diageo-apoyara-a-pedro-de-la-rosa/>

- b. Según la información publicada en el diario de Sevilla⁸⁶¹, *Heineken* ha invertido 49 millones de euros desde 2010 en la implantación de equipos de frío "eficientes" en el canal de hostelería (horeca), gracias al proyecto Green Cooling. Así se puso de manifiesto ayer en

861

<http://www.diariodesevilla.es/article/economia/1808875/heineken/invierte/millones/desde/equipos/frio/eficientes/canal/horeca.html>

la presentación del Informe de Sostenibilidad 2013, que recoge los proyectos e iniciativas de la empresa en este terreno. Heineken tiene previsto seguir dando continuidad al menos hasta 2020 al proyecto Green Cooling que, según informa la sociedad, "ofrece a los consumidores las cervezas muy frías al mismo tiempo que generan un ahorro de entre el 15% y el 70% de energía con respecto al resto de sistemas de enfriamiento existentes". Los clientes de Heineken han podido ahorrar cerca de tres millones de euros en sus facturas de electricidad gracias a la iniciativa de la compañía cervecera.

- c. En la publicación especializada Redacciónmédica, puede encontrarse un artículo en el que se detalla como *Mahou*, junto con la Federación Española de Baloncesto (FEB), han colaborado en un proyecto para fomentar el deporte y un estilo de vida saludable entre las personas mayores. Esta iniciativa se presenta con motivo de la celebración, en nuestro país, de la Copa del Mundo 2014 el próximo 30 de agosto. Esta iniciativa engloba dos proyectos, por un lado, '+Qbasket Para Todos', dirigido a personas con discapacidad en las que el baloncesto actúa como medio integrador y en el que intervienen voluntarios de Mahou San Miguel. Por otro lado, +Qbasket Salud, una iniciativa destinada a promover hábitos de vida saludables entre personas de edad avanzada mediante la práctica del baloncesto y programas de entrenamientos específicos. Unas 300 personas con edades comprendidas entre 50 y 80 años recibirán clases de actividad física y charlas nutricionales impartidas por el doctor Escribano, especialista en este ámbito. Asimismo, diversas personalidades del mundo del baloncesto, tales como, Fernando Romay, Amaya Valdemoro o Jorge Garbajosa, actuarán como embajadores FEB y colaborarán con los entrenadores titulados.
- d. Según Diario de Sevilla, *Ron Santa Teresa* ha conseguido a través de la implantación de sus planes una reducción espectacular de la criminalidad. Ello gracias a la integración social de los pandilleros

mediante el rugby. ⁸⁶² En 2003 la empresa sufrió un asalto de pandilleros y su servicio de seguridad atrapó a varios de los implicados. Situada en una región agrícola donde los servicios policiales y jurídicos no son los más adecuados, la compañía tomó una decisión drástica. En vez de entregarlos a la Policía, se les dio la opción de reclutarlos para un proyecto de rehabilitación a través del rugby. Se eligió el rugby porque se entendió que era necesario un deporte de contacto, por la violencia represada que tienen los jóvenes, pero que fomente el espíritu de equipo y el *fair play*. Además, al no haber tradición rugbística, todos parten con el mismo nivel, lo que les dio la oportunidad de aprender algo nuevo a todos.

11. Sector farmacéutico:

- a. La multinacional de productos farmacéuticos y para el cuidado personal *GlaxoSmithKline* ha reducido el 45% en el precio de sus *medicamentos* patentados en los países menos desarrollados, en los que la compañía también invierte el 20% de los beneficios obtenidos por sus fármacos para mejorar las infraestructuras sanitarias.
- b. La farmacéutica estadounidense *Lilly* ha donado 11.500 euros a la *ONG Operation Asha* para apoyar sus programas de lucha contra la tuberculosis en la India. Según sus estimaciones, con esta aportación se podrá atender a más de 800 pacientes durante 12 meses, dándoles apoyo directo para conseguir que sigan el tratamiento durante el tiempo necesario para garantizar su recuperación.

Fuente:

http://www.discapnet.es/Castellano/actualidad/Noticias_Actualidad/paginas/detalle.aspx?Noticia=217401

862

<http://www.diariodesevilla.es/article/economia/1793606/rugby/como/terapia/contra/la/exclusion/social.html>

- c. *Astra Zéneca* crea la figura de de reputación corporativa que gestionará la percepción de la reputación de la compañía en ámbitos como la innovación, productos y servicios, buen gobierno, entorno laboral, responsabilidad social y liderazgo entre otros.

www.prnoticias.com/.../10055311-astrazeneca-crea-un-area-de-reputacio

www.astrazeneca.es/...corporativas/.../10092014--nota-de-prensa-tedmed

- d. *Grunenthal* ha desarrollado el programa "sin dolor" con el que colabora con la EFIC (Federación Europea de Asociaciones Internacionales para el Estudio del Dolor) para implementar en España la campaña internacional *CHANGE PAIN*. Se trata de una iniciativa sin precedentes, dirigida a profesionales sanitarios, que nace con el objetivo de concienciar sobre las necesidades no cubiertas en el campo del dolor crónico y desarrollar soluciones que permitan una mejora en la calidad de vida de los pacientes.

Además, la Empresa ofrece a todos los trabajadores que lo soliciten la posibilidad de vacunarse de la gripe en sus instalaciones. También se realizan campañas de donación de sangre. Así, cada 6 meses, un autocar de Cruz Roja se desplaza a nuestras oficinas con la finalidad de facilitar la donación de sangre.

Asimismo, la Compañía fomenta hábitos alimentarios saludables entre sus empleados con la distribución gratuita y diaria de una gran variedad de piezas de fruta de temporada.

www.grunenthal.com/.../Plataforma_SinDOLOR_/Change_Pain_/164400078.jsp

www.grunenthal.es/.../Change_Pain_/164400078.jsp

www.grunenthal.com/.../Plataforma_SinDOLOR_/Change_Pain_/164400078.jsp

- e. *Novartis* está especialmente concienciada con la satisfacción de necesidades acuciantes en el ámbito sanitario, medioambiental y social. En sus campañas ha llevado a cabo actuaciones de gran impacto como el fomento de los trasplantes renales en países africanos, talleres de alfabetización e inserción sociolaboral en personas con discapacidad.⁸⁶³.

Fuente: <http://www.novartis.es/responsabilidad-social/c0053f35-9f51-4bae-b50d-fa7debca65b0>

12. *Sector transporte:*

- a. RENFE ha publicado una memoria de responsabilidad social con una extensa lista de medidas entre las que destaca la iniciativa ‘*Un tren de valores Renfe*’ que gira en torno a cuatro ejes relacionados con la Sociedad, la Cultura, el Medio Ambiente y compromisos Éticos.

Fuente:

http://www.renfe.com/empresa/RSE/responsabilidad_empresarial.html

13. *Tabacaleras:*

- a. *Altadis*, a través de su fundación, ha puesto en marcha un proyecto de colaboración en iniciativas de cooperación al desarrollo en países latinoamericanos productores de tabaco. La firma de dos convenios para ayudar al desarrollo de la región de Tiquisate, en Guatemala, y la renovación del apoyo a la Fundación Víctimas del terrorismo son sus acciones más novedosas.

Fuente: http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/Fundacion-Altadis-fortalece-compromiso-social/20100424cdscdicst_9/cds5se/

⁸⁶³ FONTRODONA, J. *Gestión integral de la RSE: El caso de Novartis en España*. Forética. 2005.

14. *Sector financiero:*

- a. *BMN* ha reaccionado frente a la reciente demanda social contra los desahucios constituyendo el Fondo Social de Viviendas, que tiene por objeto promover el acceso a una vivienda a aquellas familias que se encuentran en situación de mayor dificultad tras haber sido desalojadas de su vivienda habitual por el impago de un préstamo hipotecario. En este sentido, *BMN* va a destinar 180 Viviendas en 2013, en 4 convocatorias.
- [https://www.bmn.es/BMN_/BMN/docs/InfoCorporativa/PROCE DIMIEN](https://www.bmn.es/BMN_/BMN/docs/InfoCorporativa/PROCE%20DIMIEN)
www.elmundo.es/elmundo/2013/01/15/baleares/1358269725.html
- b. *BNP PARIBAS* ha lanzado el programa *apoyamos tus ideas*, según el cual dotará un premio de 50.000 € en apoyo de proyectos solidarios para mejorar el entorno social⁸⁶⁴
- c. *CaixaBank* pretende innovar en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, buscando implicar a sus empleados en este tipo de iniciativas de acción social y programas de solidaridad.⁸⁶⁵ Según *Europapress*, a nivel nacional, la entidad mantendrá el presupuesto de su Obra Social durante 2014 en 500 millones de euros, la misma cifra presupuestada en los 6 años precedentes. El 67 por ciento del presupuesto (334,9 millones de euros) se destinará al desarrollo de programas sociales y asistenciales⁸⁶⁶.

El programa de integración laboral de la Obra Social de esta Entidad Financiera, denominado *Incorpora*, ha facilitado 161

⁸⁶⁴ <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-bnp-paribas-destina-cerca-50000-euros-47-proyectos-solidarios-propuestos-colaboradores-20131007160433.html>

⁸⁶⁵ <http://www.corresponsables.com/actualidad/caixabank-involucra-sus-clientes-y-empleados-en-la-responsabilidad-social-corporativa>

⁸⁶⁶ <http://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-caixa-destina-800000-euros-organizaciones-impulsen-proyectos-ayuda-social-canarias-20140515122016.html>

puestos de trabajo a personas en riesgo de exclusión en Córdoba a lo largo de 2013, frente a los 96 del pasado año 2012. Esto ha sido posible gracias a la implicación de 74 empresas cordobesas en este proyecto de responsabilidad social corporativa y a la colaboración de cuatro entidades sociales, que son las encargadas de desarrollar *Incorpora* en la provincia⁸⁶⁷.

- d. *ING Direct* ha desarrollado una campaña bajo el lema “El monstruo que no dejaba ir a los niños al colegio” a favor de UNICEF y ha obtenido más de 197.000 € en donaciones que se destinarán a la escolarización de niños sin acceso a la educación.
- e. BANKIA ha apoyado con 500.000 euros el programa de Cáritas 'Juntos por el Empleo' que se desarrolla en 10 localidades españolas, con más de 1.800 beneficiarios directos. El objetivo del programa es lograr la inserción sociolaboral de las personas y colectivos en exclusión social o en riesgo de exclusión de las localidades desfavorecidas, a través de la educación, la formación y el empleo. En este sentido, el programa hace hincapié en apoyar a un segmento de la población especialmente desfavorecido por la crisis, como son los jóvenes, que "luchan por hacerse un hueco en el mercado", y en fomentar la formación laboral para personas que han estado fuera del mercado de trabajo durante un periodo prolongado.⁸⁶⁸ Según la edición especializada *Ecodiario* de *El economista*, BANKIA ha entregado 660.000 euros a 77 proyectos sociales en su primer año de Red Solidaria, uno de los programas de acción social de la entidad, por el cual los empleados de cada oficina de empresas eligieron un proyecto cercano al que apoyar y para el cual consiguieron financiación al alcanzar sus objetivos de negocio anuales. En función del cumplimiento de los retos, la oficina pudo conseguir hasta 10.000 euros para su proyecto, que en todos los casos debía ser cercano y necesario para su comunidad. De esta forma, los 540 empleados de las oficinas de empresas lograron apoyar 77 programas sociales, con los que

⁸⁶⁷ <http://www.20minutos.es/noticia/2085692/0/>

⁸⁶⁸ <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=389483>

han ayudado a más de 41.000 personas, la mayoría de ellas con discapacidad o en riesgo de exclusión social⁸⁶⁹.

15. *Sector automovilístico:*

- a. AUDI ha desarrollado su programa attitudes a través del cual promueve entre los niños la conciencia de una conducción segura⁸⁷⁰.
- b. EUROPCAR ha implantado la 'oficina sin papeles' en colaboración con Ibergrupo, centro especial de empleo perteneciente a la Fundación Juan XXIII, que se dedica integración social y laboral de personas con discapacidad. Un proyecto que se enmarca en el programa de Responsabilidad Social Corporativa de Europcar, y que incluye el respeto al medio ambiente y la apuesta por la diversidad, además de la seguridad vial, como ejes estratégicos de su actividad⁸⁷¹.
- c. LAND ROVER ha creado el proyecto “*Itinerarios laborales para familias con todos sus miembros en paro*”. Se trata de una propuesta para luchar contra la pobreza en España. El objetivo es conseguir mejorar el posicionamiento en el mercado laboral de las personas atendidas. De esta forma se persigue aumentar la calidad y condiciones de vida de al menos el 30% de las familias involucradas en el proyecto. Land Rover aportará para ello una cantidad superior al millón de euros⁸⁷².
- d. Según Europapress, FORD ha finalizado la primera fase de la iniciativa Ford, Conduce tu Vida, a través de la que ha impartido cursos de seguridad prácticos y gratuitos a más de 1.000

⁸⁶⁹ <http://ecodiario.economista.es/interstitial/volver/192807862/empresas-finanzas/noticias/5630782/03/14/Rsc-bankia-dona-660000-euros-a-proyectos-sociales-locales-a-traves-del-programa-red-solidaria.html#.Kku83TEYnQhQSwK>

⁸⁷⁰ <http://www.autocasion.com/actualidad/noticias/141772/audi-concienciara-a-los-ninos-sobre-su-papel-activo-en-la-movilidad-del-futuro/>

⁸⁷¹ <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-eropcar-implanta-oficina-papeles-apoyo-diversidad-medio-ambiente-seguridad-vial-20140806135730.html>

⁸⁷² <http://www.caranddriverthefl.com/coches/planeta-motor/94537-land-rover-espana-y-cruz-roja-espanola-unidos-contra-la-pobreza>

conductores jóvenes (de entre 18 y 24 años). Esta acción, incluida dentro de los planes de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, ha permitido a más de 1.000 conductores noveles que mejoren sus técnicas de conducción y que aumenten la seguridad al volante. Estos cursos prácticos están enfocados en la seguridad vial y cuentan con la supervisión de monitores profesionales. Esta medida también dispone de una Academia On Line en la que se pueden encontrar vídeos instructivos sobre las materias que se imparten de forma presencial.⁸⁷³

- e. Según Gentedigital, los escolares cántabros han aprendido el valor de los árboles a través de los talleres que imparten la empresa de gestión ambiental, especializada en iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa Bosques Sostenibles y la compañía automovilística Volkswagen. El colegio Nuestra Señora de la Paz de Torrelavega (Cantabria) ha sido el último centro educativo que se ha sumado a esta iniciativa didáctica, que se enmarca dentro del programa de compensación de emisiones y sostenibilidad Think Blue de la firma alemana y en el que, en esta ocasión, ha colaborado el concesionario cántabro Parte Automóviles de Torrelavega. El taller, en el que participaron alrededor de 70 alumnos, ha tenido como escenario el bosque Think Blue, de Volkswagen situado en Valdeolea (Cantabria), según han informado en un comunicado Bosques Sostenibles. En este terreno, que fue pasto de las llamas en septiembre de 2012, se han plantado 57.000 árboles gracias al compromiso ambiental de la compañía alemana y a su política de compensación de emisiones y de plantación de un árbol por cada vehículo que se matricula en España.⁸⁷⁴

⁸⁷³ <http://www.europapress.es/motor/noticia-ford-imparte-formacion-vial-1000-conductores-jovenes-20140616143223.html>

⁸⁷⁴ <http://www.gentedigital.es/santander/noticia/1390759/bosques-sostenibles-y-volkswagen-ensenan-a-los-escolares-cantabros-el-valor-de-los-arboles/>

16. *Colegios y Despachos de Abogados*

- a. El Colegio de Abogados de Sevilla ha recaudado, desde julio de 2012, más de 80.000 euros en la campaña denominada 'Euro Solidario Colegial', enmarcada en las acciones de responsabilidad social corporativa de esa institución profesional, que, además, prorrogará durante un año más⁸⁷⁵.
- b. GARRIGUES ABOGADOS ha implantado distintas medidas de RSE⁸⁷⁶ así como CUATRECASAS GONÇALVES PEREIRA ABOGADOS⁸⁷⁷ y URÍA MENÉNDEZ⁸⁷⁸.

17. *Compañías de seguros*

- a. *Mutua Fraternidad Muprespa* ha establecido un protocolo interno de recursos humanos según el cual sus empleados podrán entregar teléfonos móviles que no utilicen al Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de la entidad en colaboración con la iniciativa solidaria 'Campaña Teléfonos Móviles', que ha iniciado la Asociación de Enfermos de Patologías Mitocondriales (AEPMI) con el objetivo recaudar fondos para la investigación de nuevos fármacos que mejoren la calidad de vida de las personas afectadas por estas enfermedades.

Fuente:

http://rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=16781:empleados-de-la-mutua-fraternidad-muprespa-podran-donar-sus-moviles-viejos-en-apoyo-a-una-campana-solidaria&catid=86:compromiso-social&Itemid=267

⁸⁷⁵ <http://www.rrhhdigital.com/secciones/94316/el-colegio-de-abogados-recauda-mas-de-80000-euros-en-un-ano-para-caritas>

⁸⁷⁶ <http://www.garrigues.com/es/ResponsabilidadSocial/Paginas/Home.aspx>

⁸⁷⁷ <http://www.cuatrecasas.com/es/firma/rsc.html>

⁸⁷⁸ <http://www.fundacionseres.org/Lists/Empresas/Detalle.aspx?ID=70>

- b. *Groupama Seguros* ha iniciado un proyecto para la implantación del teletrabajo con el fin de fomentar el trabajo a distancia para algunos de sus empleados y áreas de la compañía. Con esta iniciativa, *Groupama Seguros* pretende dotar de mayor flexibilidad a las diferentes áreas de trabajo y mejorar las condiciones del trabajador, siguiendo su línea estratégica de responsabilidad social corporativa.

Groupama Seguros ha elegido como primer área para desarrollar el programa piloto de teletrabajo al Centro de Relación con el Cliente por las características que definen esta responsabilidad, ya que para llevar a cabo las funciones de servicio al cliente vía teléfono o correo electrónico, el empleado puede estar físicamente desde su domicilio.

Fuente: <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-groupama-seguros-apuesta-teletrabajo-promover-conciliacion-trabajadores-20120418132253.html>

Fuente:<http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=272921>

- c. *Zurich Seguros* ha desarrollado un programa de voluntariado corporativo para centros de Educación Secundaria y Bachillerato. Empleados de distintas áreas de la compañía aseguradora, a partir de su experiencia profesional contribuirán a la formación en valores y actitudes de los más jóvenes a través de dos cursos de siete sesiones cada uno que se desarrollarán durante seis semanas.
- d. *DKV Seguros* ha fomentado la integración laboral de colectivos con especiales dificultades para encontrar un trabajo, como por ejemplo, personas con discapacidad, parados de larga duración o mujeres víctimas de la violencia de género. Para ello ha creado la Fundación Integralia, que facilita la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Según la aseguradora, *DKV* es la primera compañía española en porcentaje de empleados con discapacidad integrados en su

plantilla (alrededor del 18 por ciento) y ha sido reconocida como una de las empresas españolas mejor percibidas por su acción social.

Fuente: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-dkv-seguros-une-programa-incorpora-caixa-promover-integracion-laboral-personas-dificultades-20100402121956.html>

- e. Según el diario El Economista, *Santalucía* colabora con la Fundación Llamada Solidaria en la realización de una campaña de reciclaje de móviles para contribuir a la sensibilización social en la lucha contra las enfermedades y patologías menos conocidas que afectan a la sociedad. Esta iniciativa se enmarca dentro de su Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa 2014-2016. Bajo la denominación Ayúdanos a Dibujar Sonrisas esta campaña se desarrollará en 50 agencias de la compañía repartidas por toda la geografía española.

18. *Partidos políticos:*

- a. El partido *EAJ-PNV* publicó un conocido documento denominado *THINK GAUR* elaborado con el objetivo de alcanzar una Euskadi más próspera a través de políticas de buen gobierno y comportamientos éticos.

Fuente: <http://www.eaj-pnv.eu/esp/index.php>

ANEXO II

ACUERDO Y ACTAS ERE

SOCIEDAD DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO (SOPDE), S.A.