

# La arista interna de la responsabilidad social empresarial: una aproximación

## Reporte de Investigación

Autores:

Isabel Font Playán\*

Patricia Gudiño Pérez\*

Arturo Sánchez Martínez\*

Otoño 2009

---

\* Profesores-investigadores del Área de Administración y Procesos de Desarrollo. Departamento de Administración.

## Índice

	Presentación	<b>3</b>
	Introducción	<b>5</b>
<b>I.</b>	Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial: orígenes, dimensiones y ámbitos.	<b>9</b>
<b>II.</b>	Calidad de vida en el trabajo: una arista de la Responsabilidad Social Corporativa Interna.	<b>28</b>
<b>III.</b>	Aportaciones de los estudios de la calidad de vida laboral a la gestión de personas.	<b>42</b>
	Reflexiones finales	<b>47</b>
	Fuentes consultadas	<b>52</b>
	Fuentes electrónicas	<b>54</b>
	Anexo	<b>60</b>

## Presentación

El presente trabajo es resultado de la labor conjunta realizada durante el año 2009, a partir de la intersección de intereses de investigación de los proyectos, en primer lugar el denominado “Desarrollo Humano versus los paradigmas tradicionales en la Administración de recursos humanos en las organizaciones” con número de catálogo 724 y en segundo “Valores y modelos para el trabajo administrativo en equipo”, registrado con el número 723,\* los cuales forman parte del Programa Cultura y Cambio Organizacional del Área de Investigación Administración y Procesos de Desarrollo del Departamento de Administración.

En esta ocasión el resultado es “La arista interna de la responsabilidad social empresarial”, como tiene el título a bien mencionar es una aproximación en función de reconocer la influencia de las iniciativas de la responsabilidad social en la administración de personas, parafraseando algunas ideas vertidas en el texto es posible decir que las organizaciones se han visto en la necesidad de generar actividades para detectar las necesidades de la colectividad de su influencia. Han tratado de reconocer la problemática enfrentada para tratar de crear, a partir de este diagnóstico, nuevas políticas y prácticas organizacionales más acordes a las demandas de la sociedad y darles un registro en una visión de largo plazo y en coherencia con los valores organizacionales.

La importancia adquirida por la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, se origina en los alcances sobre los distintos actores involucrados en las relaciones que entablan las empresas al desarrollar su actividad económica y productiva, ya sean accionistas, trabajadores, sindicatos, clientes, consumidores, proveedores, subcontratistas o instituciones.

Entonces resulta familiar en la aplicación de estas ideas, que la Responsabilidad Social Empresarial, al implicar distintos tipos de influencia en campos muy variados y con contenidos tan diversos, éste hoy en la agenda de economistas, sociólogos, filósofos, laboristas, mercantilistas, civilistas, organizaciones no gubernamentales y gobiernos; pero sobre todo, es un tema propio de las empresas y de sus dirigentes.

\*(Ambos registrados el 9 de julio de 1998 en el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades)

Y sí se consideran a las organizaciones, en especial las empresas, como el puntal del desarrollo social y del crecimiento económico de la sociedad; pero también se ubican los efectos no deseados del proceso de industrialización. El tema en la perspectiva interna resulta un gran reto. Únicamente me resta invitar a la comunidad a conocer y discutir el reporte.

“Casa Abierta al Tiempo”

Mtro. Salvador de León Jiménez  
Jefe de Departamento de Administración

## La arista interna de la responsabilidad social empresarial: una aproximación

Isabel Font Playán\*  
Patricia Gudiño Pérez\*  
Arturo Sánchez Martínez\*

### Introducción

La importancia e influencia que tienen las organizaciones para el individuo en particular y para la sociedad en general, es indudable. La sociedad se estructura en y a través de ellas, mismas que ostentan naturaleza diversa y buscan satisfacer las necesidades de los seres humanos, para obtener, de esta manera, un mayor estadio de desarrollo y progreso social que se vea reflejado en una mejor calidad de vida para todos.

Las organizaciones, en especial las empresas,<sup>1</sup> han sido consideradas como el puntal del desarrollo social y del crecimiento económico de la sociedad; sin embargo, el proceso de industrialización ha traído consigo una serie de consecuencias no previstas.<sup>2</sup> Derivado de lo anterior, en la actualidad se presenta en el seno de la sociedad contemporánea el creciente interés en torno a los impactos de naturaleza negativa y los costos asociados a éstos, que han creado el funcionamiento y operación de todo tipo de organizaciones. Dicho interés se ha visto reflejado en la exigencia, por parte de la sociedad civil, de una mayor responsabilidad y transparencia en las actividades y acciones organizacionales. En este sentido, se considera a la organización como una entidad poseedora de una responsabilidad económica, social y medioambiental a la que le corresponde presentar comportamientos acordes.

---

\* Profesores-investigadores del Área de Administración y Procesos de Desarrollo. Departamento de Administración.

<sup>1</sup> Las corporaciones han ido evolucionando en sus objetivos a través de la historia de la sociedad, sin embargo, la evidencia empírica demuestra su esencial orientación hacia los propietarios, constituyéndose este aspecto en su estigma y realidad. Según Bakan (Bakan, J., La corporación, 2004:51) el diseño de la corporación, contenido en centenares de leyes societarias en todo el mundo, es prácticamente idéntico (...) las personas que dirigen las corporaciones asumen un deber legal para con los accionistas, y ese deber no es otro que hacer dinero. El incumplimiento de este deber por parte de los directivos y gestores puede motivar el inicio de acciones legales por parte de los accionistas (Machado, M. A., La responsabilidad social corporativa como resultante de un cambio en los imaginarios del contador público: del mecanicismo a la complejidad de las organizaciones, 2007: 74-75).

<sup>2</sup> Las transformaciones que dieron pie a la era industrial, entre las cuales podemos destacar el paso de una economía cerrada a una abierta, la ampliación de canales y estructuras políticas y de procesos de secularización, inauguraron un mundo cada vez más moderno, que a pesar de los adelantos científicos y técnicos, fue incapaz de prever el distanciamiento entre el modelo de desarrollo y el medio ambiente. Se impuso de manera desenfrenada, una industrialización a toda costa que, hasta finales de los años setenta, parecía no tener límite en su progreso y expansión. Sin embargo, el crecimiento exponencial de la población, aunado a la depredación de los recursos renovables, el uso irracional de fuentes energéticas y el deterioro de los recursos renovables marcaron el inicio de una nueva era donde la propia existencia humana se ha visto amenazada (Alfie, M., Una nueva gestión ambiental: el riego y el principio precautorio, 2007:210).

“Las organizaciones, independientemente de su naturaleza, no sólo deben de cumplir con una función de índole económico, sino también, social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de la vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial.”<sup>3</sup> Cualquier organización que no cumpla de manera eficiente con estos tres elementos, podrá ver en peligro su existencia.

La importancia que ha adquirido la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa,<sup>4</sup> se origina en los alcances sobre los distintos actores que se ven involucrados en las relaciones que entablan las empresas al desarrollar su actividad económica y productiva, ya sean accionistas, trabajadores, sindicatos, clientes, consumidores, proveedores, subcontratistas o instituciones.

No extraña por ello que la Responsabilidad Social Empresarial, al implicar distintos tipos de influencia en campos muy variados y con contenidos eminentemente plurales, éste hoy en la agenda de economistas, sociólogos, filósofos, laboristas, mercantilistas, civilistas, organizaciones no gubernamentales y gobiernos; pero ante todo, y como no podía ser menos, de las propias empresas, en buena medida interesadas en impulsar estrategias orientadas a dar a conocer sus actuaciones, que ellas mismas califican de ‘responsables’, en todos los espacios en los que despliegan y expanden sus negocios.<sup>5</sup>

Es en este escenario, en donde las organizaciones se han visto en la necesidad de generar una serie de actividades tendientes a detectar las necesidades de la colectividad en la que operan, la problemática que enfrenta y las acciones que se han tomado para su resolución, para posteriormente crear, a partir de este diagnóstico, nuevas políticas y prácticas organizacionales acorde con los requerimientos de la sociedad, enmarcadas en una visión de largo plazo y en coherencia con los valores organizacionales, sin perder de vista, el hecho de que las empresas transmiten su compromiso con la comunidad, más allá de

---

<sup>3</sup> García, A. A., Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible, 2007:3.

<sup>4</sup> En el desarrollo de este trabajo se utilizarán indistintamente ambos términos.

<sup>5</sup> Merino Segovia, A., Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral, 2005:51-52.

aquello de lo señalado por las normas y reglamentos legales vigentes, a través de su fuerza laboral y las acciones que se realicen.

Por ello, la organización debe de buscar, por medio de sus actividades, contribuir al desarrollo integral de la comunidad en la que opera y velar, en su interior, por la búsqueda de un desarrollo integral y una mejor calidad de vida en el trabajo de su fuerza laboral. Lo anterior sólo puede llevarse a cabo con éxito, si se cuenta con un conjunto de políticas y prácticas claras sobre Responsabilidad Social Corporativa.

El funcionamiento de todo tipo de organizaciones, requieren considerar a la Responsabilidad Social Corporativa como la necesidad de crear un ambiente de respeto, legalidad, ética y moralidad en su operación. Cabe señalar, que no sólo implica el acatamiento de lo estipulado por las leyes y normas que dictan las diferentes instancias de gobierno, ni hacer las cosas de manera correcta desde la primera vez, o crear una buena imagen ante la sociedad, sino que además, se requiere de la preocupación organizacional por buscar no desperdiciar recursos naturales, evitar contaminar, cuidar el medio ambiente y lograr crear una conciencia, tanto en su fuerza laboral, como en los individuos externos a ella de la necesidad, no sólo de minimizar los daños al medioambiente, sino también, de su reparación y conservación.

Así, la adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa en la gestión empresarial entraña la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y el escrutinio externo de los mismos. En este sentido se dice que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando presentan atención a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés (*stakeholders*: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores,...), con el propósito último de contribuir a un desarrollo, social y ambientalmente sostenible y económicamente viables.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Lafuente A. V. et. all, Responsabilidad social corporativa y políticas públicas, 2003:7.

Desde otra perspectiva, la Responsabilidad Social Corporativa ha sido utilizada como un elemento que coadyuva a la competitividad y diferenciación de las organizaciones al convertirse en un aspecto cada vez más valorado por sectores de consumidores que buscan, además del precio, calidad y plazo, otros factores tales como la preocupación que demuestran las organizaciones por sus empleados, su comportamiento ético, su compromiso con el medio ambiente y con la sociedad, como criterios para seleccionar el consumo de un bien o un servicio.

En este tenor de ideas, a través de este trabajo se busca adentrarse a la responsabilidad social empresarial en lo general, y en particular, a su dimensión interna, así como al impacto que ésta tiene como filosofía en un nuevo estilo de dirección de personas que busca, no sólo el mejoramiento del desempeño de la fuerza laboral, sino también la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo.

Para ello, se abordará el concepto de responsabilidad social empresarial, su naturaleza, orígenes y ámbito de influencia, para posteriormente revisar la condición interna de este fenómeno, su importancia e impacto en la gestión de personas, en especial en la calidad de vida laboral, por la relevancia que esta adquiere para el individuo y la propia organización. Al final del presente trabajo, se encontrará un anexo que contiene una lista de las cincuenta empresas en México distinguidas por ser consideradas como los mejores lugares para trabajar, durante el periodo comprendido entre 2004 al 2009. Esta evaluación es realizada por *Great Place to Work Institute Inc. México* a través de la aplicación de un cuestionario a la fuerza laboral de cada organización.

## I. Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial: orígenes, dimensiones y ámbitos

A pesar de que las experiencias de responsabilidad social pueden ser rastreadas desde el siglo XIX,<sup>7</sup> Guevara<sup>8</sup> sostiene que este concepto resurgió después de la Gran Depresión del 29, cuando empresarios estadounidenses y europeos buscaron beneficiar a los trabajadores con un clima laboral que brindara mejores condiciones de trabajo. Posteriormente, al concluir la Segunda Guerra Mundial, la presión política ejercida por distintos sectores laborales, obligo a los empresarios europeos a plantear la posibilidad de que la fuerza de trabajo participara en la gestión empresarial. Este planteamiento desembocó en transformaciones de la legislación laboral en diversos países, promulgándose distintas leyes que permitirán la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en los distintos niveles de la gestión, tal y como ocurrió en el caso de Alemania en 1951 con la llamada la Ley de Cogestión,<sup>9</sup> en Noruega con la Ley de Democracia Industrial en 1964 y otras similares en Holanda, Suecia y Dinamarca.

En los años cincuenta y sesenta, en Estados Unidos, la presencia de la gran empresa se consolida y el establecimiento de una serie de incentivos en materia tributaria y fiscal, generaron entre los empresarios una actitud positiva hacia la Responsabilidad Social Empresarial. Se reconoce que la propiedad, así como la importancia y el poder que adquiere la gran empresa van acompañados de obligaciones de carácter social y de responsabilidad en el bienestar de la sociedad.

---

<sup>7</sup> Los antecedentes histórico de la responsabilidad social de las empresas se remontan a siglos pasados y se encuentran en los propios orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficios, aunque en el camino los abusos sobre los trabajadores hayan sido notorios...En la época victoriana en Inglaterra aparecen empresarios como Robert Owen y otros que simbolizaron muchos de los hilos conductores del pensamiento del siglo XIX sobre el impacto de la Revolución Industrial, demostrando que la producción pueden ser eficiente y responsable... En Estados Unidos, la educación constituyó el núcleo del pensamiento empresarial sobre la responsabilidad individual y colectiva y fue la principal beneficiada. Así, en el origen de muchas grandes universidades privadas norteamericanas como Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Duke, Columbia, etc., nos encontramos con las aportaciones de importantes empresarios del momento. No obstante, era escaso el componente utópico en estos filántropos norteamericanos, motivados totalmente por la ganancia (Bestratén Bellovi, M y Pujol Senovilla, L., NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales, 2004:3-4).

<sup>8</sup> Guevara Ramos, E., La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial, 2008.

<sup>9</sup> El régimen de cogestión significa la participación y el control de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas. La ley alemana de 1951 garantizaba la participación de los trabajadores en la administración de las empresas en las industrias siderúrgica y minera de carbón.

Para la década de los setenta, la sociedad comenzó a demandar una mayor responsabilidad y más acciones éticas por parte de las empresas. “Con la implementación del modelo neoliberal y del agotamiento del Estado de Bienestar en Europa, o del final del modelo de sustitución de importaciones en los países de América Latina..., la sociedad civil dio los primeros pasos en el sentido de reclamarles a las empresas mayor responsabilidad social y ambiental, y también más transparencia.”<sup>10</sup>

Lafuente, Viñuelas, Pueyo y Laría<sup>11</sup> señalan que la atención pública respecto de los impactos sobre la sociedad y el medio ambiente de las empresas adquiere un carácter universal en la segunda mitad de los años ochenta, como consecuencia de casos como el de Bophal<sup>12</sup> o el del Exxon Valdez.<sup>13</sup> Más recientemente, en la década de los noventa, el escrutinio se extiende a lo social, siendo paradigmáticos, por su impacto social, los casos de Nike,<sup>14</sup> y la fabricación de balones en Indonesia, Shell<sup>15</sup> y su connivencia con el régimen

---

<sup>10</sup> Kirschner, A. M., La responsabilidad social en la empresa, 2006:136.

<sup>11</sup> Lafuente, A., V. Viñuales, R. Pueyo y J. Larías, Responsabilidad Social Corporativa y políticas públicas, 2003:7.

<sup>12</sup> La noche del 2 de diciembre de 1984, más de 35 toneladas de gases tóxicos fueron liberadas a la atmósfera en Bhopal, debido a un escape en una fábrica de pesticidas de la empresa Union Carbide India Limited (UCIL), filial india de Union Carbide Corporation (UCC), empresa multinacional con base en los Estados Unidos. En el escape se liberaron al menos 24 toneladas del veneno isocianato de metilo (MIC) y otros productos de la reacción, entre los que posiblemente había compuestos químicos tóxicos, como cianuro de hidrógeno, óxido nitroso y monóxido de carbono. En los dos o tres días siguientes murieron más de 7 000 personas y muchas sufrieron lesiones por efecto del escape. A lo largo de los últimos 20 años, al menos 15 000 personas más han muerto a consecuencia de enfermedades relacionadas con la exposición al gas. En la actualidad más de 100 000 siguen sufriendo enfermedades crónicas y debilitantes para las cuales no se ha encontrado un tratamiento eficaz (Amnistía Internacional, Dow Chemical Company (DOW), Union Carbide Corporation y de las Comunidades de Bhopal en la India, s/f:1).

<sup>13</sup> El 24 de marzo de 1989, el Exxon Valdez, buque petrolero derramó el petróleo que transportaba frente a las costas de Alaska generando un desastre de carácter ecológico de dimensiones desconocidas hasta el momento. El 23 de marzo el barco petrolero recorría el Estrecho Valdez y al superar este paso encontró en su trayectoria icebergs. Joe Hazelwood, capitán de la nave, ordenó desviar el barco para poder rodear el hielo, por motivos no esclarecidos, el buque se impactó en los primeros minutos del 24 de marzo con el arrecife de Bligh en la bahía de Prince William. El lugar constituye un área de alto valor ecológico. El Exxon Valdez transportaba 148 millones de barriles de petróleo, derramó 37 000 toneladas de petróleo al mar bañando de marea negra 2000 kilómetros de costa en Alaska. La lucha contra el vertido se convirtió en una batalla colosal que puso a prueba, no solo a Exxon Mobil como responsable del derrame, sino a la administración norteamericana que nunca había enfrentado una tragedia ambiental de estas características. Se requirió en total más de 11 000 personas, 1 000 barcos y 100 aviones que trabajaron durante más de cuatro veranos para recuperar la zona (Comfia, La larga sombra de un vertido, el caso Exxon Valdez, 2008:1).

<sup>14</sup> A mediados de la década de los noventa, empezaron a conocerse y a denunciarse los lesivos sistemas de explotación laborales en maquiladoras de Nike, Gap, Disney, Mattel, entre otras. Las empresas contrataban niños en plantas de Asia, particularmente Indonesia y China. La empresa Gap, tiene un largo historial de explotación, en sus maquiladoras o "fábricas de sudor", término acuñado por las condiciones laborales, donde las costureras son obligadas a hacer horas extras sin remuneración, son sometidas a pruebas de embarazo y sufren acoso sexual (Boletín del Observatorio de las Empresas Transnacionales. Foco-Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos (En Foco), Las Transnacionales y los Derechos Humanos y Ambientales, 2005:1).

<sup>15</sup> Royal Dutch Shell Oil, la segunda compañía privada más grande del mundo llegó a Nigeria en 1938 y obtuvo licencia para exportar petróleo en 1958. En 1995, la multinacional anglo-holandesa fue demandada por su implicación en los abusos contra los nativos de la etnia ogoni y la devastación medioambiental provocada por sus trabajos de explotación en el sudeste de Nigeria. El poeta Ken Saro-Wiwa, líder de la organización que demandaba responsabilidades por estas acciones, fue detenido por el régimen militar y ejecutado junto otros ocho activistas por atentar contra los

dictatorial de Nigeria o incluso Monsanto<sup>16</sup> y su terquedad en la producción de organismos modificados genéticamente. La novedad aportada por el concepto de Responsabilidad Social Corporativa radica en que las demandas sociales de prácticas empresariales de Responsabilidad Social Corporativa no son intermediadas por el Estado y que, en una buena parte de las ocasiones, se articulan a través de los mercados de producto, consumo responsable; de capitales, inversión socialmente responsable (ISR); o a través de otros activismos no intervenidos por los Estados.

A partir de finales de los años noventa, la Responsabilidad Social Corporativa formó parte de la agenda de distintos actores políticos y económicos convirtiéndose en materia de preocupación de diversos organismos internacionales<sup>17</sup> que se abocaron a la tarea de elaborar un conjunto de pautas y directrices de actuación que han sido adoptadas como modelo de gestión por gran cantidad de organizaciones y entidades. En este tenor de ideas se pueden encontrar las siguientes iniciativas:

- 1997: un grupo de expertos de la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas de Nueva York elaboró la Social Accountability 8000 o Norma SA 8000.<sup>18</sup>

---

intereses empresariales. La multinacional petrolera ha sido acusada del asesinato del activista en el año de 1995. Un estudio independiente del Niger Delta Natural Resource Damage Assessment and Restoration Project concluyó que el delta del Río Niger es uno de los ecosistemas más afectados por el petróleo en el mundo. Y es uno de los 10 ecosistemas acuáticos más importantes del mundo (Pijamasurf, El infierno en el petróleo: las atrocidades de Shell Oil en Nigeria, 2009:1).

<sup>16</sup> Monsanto es el mayor productor de pesticidas en el mundo y el líder mundial de la biotecnología agrícola. Entre los años 1996 y 1998 Monsanto implementó una estrategia de adquirir y establecer relaciones comerciales con la mayoría de las compañías de semillas, no sólo en los Estados Unidos, sino también en el ámbito internacional. Como resultado de esta estrategia, la empresa adquirió compañías de semillas y de biotecnología por un valor de \$8.000 millones de dólares en todo el mundo (Pesticide Action Network North America (PANNA), Perfil corporativo de Monsanto, 2005:1).

<sup>17</sup> Una nueva dificultad se cierne en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, referida en esta ocasión a quiénes han de ser los sujetos promotores de la misma. De ahí que se deba plantear si la Responsabilidad Social Empresarial es conveniente que sea promovida por los poderes públicos, por los interlocutores sociales y por organizaciones representativas del tercer sector, o si, por el contrario, la Responsabilidad Social Empresarial debe quedar en el marco estrictamente privado por ser una cuestión que atañe en exclusividad a la empresa. De lo que se trata, en realidad, es de determinar los instrumentos a través de los cuales debe canalizarse la Responsabilidad Social Empresarial (Merino, Segovia, A., Responsabilidad Social Corporativa: su dimensión laboral, 2005:53-54).

<sup>18</sup> Elaborada por la *por "Social Accountability Internacional" (SAI)*, provee estándares para certificar el desempeño de las compañías en nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración, así mismo, genera también una red de empresas virtuosas, al exigir a las compañías participantes que se inclinen por proveedores que cumplan con los requisitos de SA8000. Es así que la SA8000 se convierte en un certificado que asegura condiciones de trabajo justas y decentes en las empresas y en sus proveedores (Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO), La ISO y la Responsabilidad Social de las Empresas (CSR). 2009:5).

- 1998: la Organización Internacional del Trabajo<sup>19</sup> promulga la Declaración Relativa de los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo y su Seguimiento<sup>20</sup> que son tomados en cuenta en los objetivos de la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (DEMN),<sup>21</sup> cuya última versión es la realizada en el año de 2006.
- 1999: la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) y la Comisión de la Unión Europea da a conocer la segunda versión del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, EFQM.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> La Organización Internacional del Trabajo organismo especializado de las Naciones Unidas procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919 y en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado de las Naciones Unidas. Formula normas internacionales del trabajo a través de convenios y de recomendaciones, con el fin de lograr unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales, tales como la libertad sindical, el derecho de sindicación, el derecho de negociación colectiva, la abolición del trabajo forzoso, la igualdad de oportunidades y de trato, y, otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo. Asimismo, la OIT presta asistencia técnica, principalmente en los siguientes campos: formación y rehabilitación profesionales, política de empleo, administración del trabajo, legislación del trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo, desarrollo gerencial, cooperativas, seguridad social, estadísticas laborales, y, seguridad y salud en el trabajo. La OIT es la única organización del sistema de las Naciones Unidas que cuenta con una estructura tripartita, en la que los trabajadores y los empleadores participan en pie de igualdad con los gobiernos en las labores de sus órganos de administración (Centro de Información de la ONU para México, Cuba y República Dominicana (CINU), 2003).

<sup>20</sup> Adoptada en 1998, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de respetar y defender los valores humanos fundamentales - valores de vital importancia para nuestras vidas en el plano económico y social. Dicha Declaración abarca cuatro áreas: la libertad de asociación y la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio, la abolición del trabajo infantil, y, la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación (OIT, 2009).

<sup>21</sup> La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresa Multinacionales y la Política Social fue aprobada en noviembre de 1977. Dicha Declaración se actualiza periódicamente, siendo la última versión la realizada en 2006. En los decenios de 1960 y 1970, las actividades de las empresas multinacionales (EMN) fueron objeto de grandes debates. A raíz de ellos, se desplegaron esfuerzos para establecer instrumentos internacionales para destinados a reglamentar la conducta de las EMN y a fijar las condiciones que han de regir las relaciones de las EMN y los países huéspedes, sobre todo en el mundo en desarrollo. Las cuestiones relativas al trabajo y a la política social figuraban entre las preocupaciones suscitadas por las actividades de las EMN. La búsqueda por parte de la OIT de orientaciones internacionales en lo tocante a los asuntos de su incumbencia se plasmó en la adopción, en 1977, Por el Consejo de Administración, de la Declaración tripartita de los principios de las empresas multinacionales y la política social (Declaración de las EMN). Los principios en este instrumento internacional ofrecen a las EMN, a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones de trabajo. Refuerzan sus disposiciones ciertos convenios y recomendaciones internacionales del trabajo, a cuyo respecto se insta a los interlocutores sociales a que los tengan presentes y los apliquen en toda la medida de lo posible (OIT, 2006).

<sup>22</sup> El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) y la Comisión de la Unión Europea, fue dado a conocer en 1992. Consta un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización, y otro, de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Es la base del Premio Europeo de la Calidad que fue entregado por primera vez en 1992. En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMEs. En 1999 se anuncio una nueva versión del Modelo que presenta ajustes a la versión original. EL establece un sistema de auditoría para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos clave de interés: clientes, trabajadores y sociedad, así como los tipos y calidad de las acciones desarrolladas para alcanzarlos (TQM Asesores, Modelo EFQM de Excelencia (Versión en vigor desde el 22/4/1999), 2009).

- 2000: las Naciones Unidas da a conocer el llamado Global Compact Initiative<sup>23</sup> o Pacto Mundial.
- 2000: la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) da a conocer la revisión de las Directrices para Empresas Multinacionales.<sup>24</sup>
- 2001: la Unión Europea, a través de la Comisión de las Comunidades Europeas, publica el llamado Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.<sup>25</sup>
- 2001: la Asociación de Empresarios Andinos de Colombia, con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, elabora el Manual de Balance Social de las Empresas.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), el Secretario General de las Naciones Unidas propuso un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios. La fase operacional del Pacto se inauguró el 26 de julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en Declaraciones y Convenciones Universales. Cuando se puso en marcha, la iniciativa sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales; y Derechos Laborales, tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. A mediados de 2004 se vio la necesidad de reforzar los nueve principios ya existentes con un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Red de Pacto Mundial España, 2009).

<sup>24</sup> La OCDE elaboró en 1976 las Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales como una serie de recomendaciones de los gobiernos miembros para la actuación de las empresas en el marco internacional. Estas Líneas fueron revisadas en el año 2000 con la finalidad de incorporar nuevos elementos relacionados con los procesos de globalización y la actividad empresarial, en el contexto de la RSE. Se trata de recomendaciones sobre aspectos sociales y medioambientales realizadas por gobiernos a multinacionales (Albareda Vivo, L, Responsabilidad social de la empresa, autoridades privadas y gobernanza global, 2006:206).

<sup>25</sup> En la cumbre de Lisboa realizada en marzo de 2000, los jefes de Estado o Gobierno de la Unión Europea se comprometieron a hacer de la Unión Europea, el área económica más dinámica, abierta y próspera del mundo, con mayor potencial de crecimiento y de creación de empleo, como muy tarde en 2010, haciendo por primera vez una llamada expresa a las empresas en torno a su responsabilidad social. Unos meses después, el Consejo Europeo de Feria en Junio de 2000 acordó iniciar un proceso de diálogo europeo para la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa. Con la publicación del Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social en julio de 2001 (en adelante el Libro Verde) y la petición de todas las partes interesadas, la Unión Europea ha abierto el debate a escala comunitaria, susceptible de dar lugar a una iniciativa legislativa sobre el tema (Benbeniste, S., El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema, 2002:3).

<sup>26</sup> Es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar en términos cuantitativos o cualitativos la gestión social de una empresa, en un periodo determinado y frente a unas metas preestablecidas. De acuerdo con los resultados de sus análisis, debería brindar la información necesaria para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social frente a metas establecidas tanto internas como externas de cada organización. Sus objetivos son realizar un diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la mejoras de las condiciones de trabajo (responsabilidad interna) y de la sociedad general (responsabilidad externa); como herramienta de gestión empresarial el Balance Social le permite a la gerencia la planificación de acciones tendientes a la competitividad y la eficiencia de sus trabajadores. Además le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio; y, disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los grupos de interés "stakeholders" con los cuales tiene relación, para poder informar adecuadamente a los mismos, incluida a la opinión pública, acerca de su desempeño social de la empresa (Caballero y Balaguer, NTP 687: Responsabilidad social de las empresas: el modelo de balance social de ANDI-OIT, s/f: 1).

- 2003: un grupo de expertos de organismos internacionales e instituciones de distintas naciones, redactan el Global Reporting Initiative.<sup>27</sup>

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa se caracteriza por ser naturaleza compleja y ha sido definido de diversas maneras, destacando, en muchas de ellas, su imprecisión y ambigüedad. Tal y como lo señala Merino,<sup>28</sup> la noción de Responsabilidad Social Corporativa abarca desde aquellas posiciones que señalan que una empresa es socialmente responsable<sup>29</sup> cuando cumple con las disposiciones normativas vigentes, hasta las que sostienen que el aspecto de “voluntariedad”<sup>30</sup> es el elemento esencial de esta práctica; posición que en la actualidad, parece adquirir una mayor aceptación.

Aunado a lo anterior, la complejidad de la Responsabilidad Social Empresarial se incrementa cuando se hace referencia a la naturaleza variada de los contenidos

---

<sup>27</sup> Promovida desde 1997 por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y por el Programa Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Global Reporting Initiative (GRI) es desde el 4 de abril del 2002 una institución independiente. Su objetivo principal es el desarrollo de informes corporativos de sostenibilidad (incluyendo aspectos de ámbito ambiental, social y económico) armonizados, impulsando la información sobre cuestiones sociales y ambientales al mismo nivel que la información financiera. Para el cumplimiento de su misión la GRI elabora y difunde las *Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, aplicables de forma voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El objetivo de las Directrices es ayudar a las empresas y a sus stakeholders a describir y articular mejor su contribución global al desarrollo sostenible (Benbeniste, S., El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema, 2002:4-5). La versión 3.0 de octubre de 2006 sienta el precedente de acondicionamiento y adaptación a las necesidades características de gran cantidad de organizaciones, aprovechando las ventajas y desventajas de las versiones anteriores que GRI realizó.

<sup>28</sup> Merino Segovia, A., Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral, 2005.

<sup>29</sup> No existe un criterio único para establecer lo qué debe entenderse por una empresa socialmente responsable. Céu Ameida sostiene que algunas características de una empresa socialmente responsable son: la integración de los factores económicos, sociales y ambientales en la estrategia de negocios de las empresas; la inclusión de estrategias de inversión en capital humano; la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas a través de la fidelización de clientes socialmente responsables; una mayor implicación en las relaciones con las partes interesadas; y, la adopción de principios básicos: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la empresa. (Céu Ameida, M., La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero, 2005.)

<sup>30</sup> Íntimamente ligado al principio de voluntariedad que inspira el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, está el grado de exigibilidad de la misma. De lo que se trata de determinar en esta ocasión es si la Responsabilidad Social Empresarial es o no exigible a las empresas que libremente toman la decisión de ser socialmente responsable, y, por ende, si es invocable algún tipo de mecanismo para garantizar que aquéllas son consecuentes y actúan de conformidad con los principios que voluntariamente dicen asumir para con el conjunto de la sociedad. Y es que pensamos de que no existir nivel alguno de exigencia, la Responsabilidad Social Empresarial no pasará de ser un mero instrumento de relaciones públicas y de marketing, un ejercicio de publicidad engañosa al fin y al cabo, al que recurren las empresas frente a la dificultad de verificar la veracidad y la puesta en práctica de los compromisos que publicitan a través de sus declaraciones y campañas de imagen (Merino Segovia, A., Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral, 2005:55).

involucrados en las distintas prácticas desarrolladas y que son consideradas como actividades responsables. En efecto, y de acuerdo con Merino,<sup>31</sup>

no parece que exista unanimidad cuando se trata de deslindar el tipo de actuaciones empresariales que pueden ser tildadas de socialmente responsables. Esta dificultad resulta mucho más evidente en el ámbito de las relaciones laborales, donde se corre el riesgo de que la responsabilidad social acabe siendo utilizada como un cajón de sastre en el que cabe todo. Y es que, atendiendo a las distintas propuestas que se vienen acuñando, parece ser que todos los contenidos que conforman la relación de trabajo son fácilmente encajables en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

En este tenor de ideas, la Responsabilidad Social Empresarial puede ser entendida como:

- “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”<sup>32</sup>
- “El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.”<sup>33</sup>
- “El desarrollo de una metodología que permite la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de sus actividades sobre el mercado y la sociedad, sobre las condiciones laborales, las de seguridad y salud de sus recursos humanos y sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.”<sup>34</sup>
- “El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.”<sup>35</sup>
- “Una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de

---

<sup>31</sup> Merino Segovia, A., Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral, 2005:53.

<sup>32</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 2001:7.

<sup>33</sup> Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), Corporate social responsibility, 2002:1.

<sup>34</sup> Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, ¿Qué es la RSE?, 2006:2.

<sup>35</sup> Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, La ISO y la responsabilidad social de las empresas (CSR), 2009:1.

distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.”<sup>36</sup>

- “El proceso de transformar a la empresa en un ente más sensible en materia social, en donde se concibe a ésta como la capacidad de una corporación para responder a los cambios sociales, particularmente a las presiones, demandas, y necesidades de la comunidad.”<sup>37</sup>
- “Tiene que ver con la idea de redefinir las relaciones entre la empresa y la sociedad en el marco de la globalización y los nuevos desafíos sociopolíticos y económicos de una economía de mercado globalizada. Es una cuestión más de acciones que de intenciones.”<sup>38</sup>

En síntesis, como lo afirma Nuñez,<sup>39</sup>

cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa se hace referencia a un concepto muy amplio que puede decir mucho y nada en concreto al mismo tiempo. Sin embargo, cualquiera que sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, a responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica. A la larga, estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas (mayoristas y minoristas), a los grupos de interés (stakeholders), a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto.

Como categoría de estudio, la Responsabilidad Social Corporativa conlleva tres etapas:<sup>40</sup>

- Su puesta en práctica hoy debe de conducir a las organizaciones al desarrollo de una visión integral de futuro, en la que no sólo esté incorporada la comunidad y los trabajadores sobre la cual se asientan, sino también, su país o su sociedad, en un sentido más extenso.

---

<sup>36</sup> Forum Empresa. Responsabilidad Social Empresarial en las Américas, ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?”, 2009.

<sup>37</sup> Sulbarán, P., El concepto de responsabilidad de la empresa, 2005:229-230.

<sup>38</sup> Vallaeys, F., El concepto de responsabilidad social en las organizaciones, 2006:2.

<sup>39</sup> Nuñez, G., La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, 2003:11.

<sup>40</sup> Camejo, A. J., Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el siglo XXI, 2007:9.

- La aparición de nuevas organizaciones que gestionan liderazgos internos y de esta manera, se refuerzan la misión de las empresas, además de la descentralización de la autoridad mejorando la productividad.
- Los diferentes escenarios, internos y externos, no sólo obligan a movilizar recursos económicos y materiales, sino también, a los recursos humanos y profesionales. Por lo anterior, se coordinan los tiempos de los trabajadores para que puedan aportar sus conocimientos a las actividades que se realicen para la sociedad.

Es posible afirmar entonces que, la Responsabilidad Social Empresarial puede considerarse como un nuevo estilo de gestión de la empresa, cuya esencia va más allá de la simple búsqueda de la generación de beneficios económicos. Implica un cambio de naturaleza cultural en la organización que fomenta y desarrolla un modo de dirección de la fuerza laboral basado en el respeto a los individuos, en el desarrollo y capacitación de sus miembros, en la continua mejora de la calidad de vida en el trabajo, la creación de valores compartidos, la retribución de beneficios a la comunidad y de respeto y conservación del medio ambiente.

Como estilo de gestión, la Responsabilidad Social Corporativa centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés<sup>41</sup> a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.<sup>42</sup>

Bestratén y Pujol<sup>43</sup> señalan que tomando en cuenta a la comunidad y a los trabajadores, las responsabilidades sociales que tiene la organización involucran tres ámbitos de acción:

---

<sup>41</sup> Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders*, son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a la vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia. Puede identificarse como grupo de interés las generaciones venideras. Tras su identificación y definición se podrán determinar sus necesidades. Los grupos de interés pueden ser internos (empleados y los accionistas o propietarios) o externos (clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas y la comunidad local). Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa, 2003:13-15.

<sup>42</sup> Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa, 2003:9.

<sup>43</sup> Bestratén Bellovi, M., y Pujol Senovilla, L., NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación 2004:1-6.

- Las responsabilidades primarias de la empresa con los trabajadores y la comunidad. Se originan por la actividad específica de la empresa y pueden ser consideradas como la esencia de una empresa socialmente responsable. Entre estas responsabilidades se encuentran aspectos tales como: servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas; crear riqueza de la manera más eficaz posibles; respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores; procurar la autocontinuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable; respetar el medio ambiente, evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizar la generación de residuos, racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos; cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos; y, procurar la distribución de la riqueza generada.
- Responsabilidades secundarias. Proviene de la incidencia de la actividad específica de la empresa en los grupos sociales con los que se relaciona; en este caso con los trabajadores y a comunidad. Este tipo de responsabilidades hacia los trabajadores involucran acciones como ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extralaboral; favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo; proporcionar un empleo lo más estable posible; facilitar la reinserción laboral de una persona accidentada; favorecer una formación permanente que asegure su cualificación, crecimiento intelectual y sobre todo su “empleabilidad” en el futuro; facilitar asistencia sanitaria cuando se precise, más allá de la legalmente exigible; atender posibles necesidades acuciantes ante posibles problemas puntuales humanos o familiares; beneficiarse de los productos de la empresa a precio más económico que el de venta; y, aportar información transparente sobre la situación de la empresa y sus perspectivas a futuro, entre otros. Con respecto a la comunidad, este tipo de responsabilidades giran en torno a acciones tales como facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local o comarcal; contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno; esforzarse por emplear productos reciclados; publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano; facilitar la integración en el trabajo de minusválidos, emigrantes y grupos sociales con dificultad de inserción laboral; facilitar ayuda a proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización; y, colaborar con la formación en prácticas de estudiantes de formación profesional y universitaria, entre otras.
- Responsabilidades terciarias. Son aquellas que buscan la mejora del entorno a través de acciones no contempladas en la actividad específica de la empresa. Este tipo de responsabilidades hacia los trabajadores se ven reflejadas en factores tales como facilitar el

trabajo parcial para aquellas personas que por necesidad o dificultad lo precisen siempre que ello no represente una dificultad para el proceso productivo; flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de vacaciones anuales, no trabajar a partir de los viernes en la tarde (siempre que ello sea posible); facilitar asesoramiento jurídico; préstamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado; ayudas e incentivos a la formación; ayudas a planes personales de pensión; facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto; ayudas para vivienda, en especial cuando se requiera un cambio de residencia; facilitar información y medios para disfrute de actividades culturales en el medio; y, organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa, entre otros. Con respecto a la comunidad, este tipo de responsabilidades giran en torno a actividades tales como contribuir subsidiariamente a la mejora del entorno sociocultural; colaborar de diferentes formas con los centros de formación profesional y empresarial de su medios, contribuir en la difusión de los valores de una “nueva cultura de la empresa”; gestionar asuntos sociales de la comunidad u otros en los que la empresa es competente a interés municipal; y, ayudar benéficamente a colectivos necesitados, entre otras.

Machado<sup>44</sup> retomando los ámbitos de acción de la Responsabilidad Social Empresarial señalados por Bestraten y Pujol, agrega las responsabilidades básicas que hacen referencia a las que son inherentes a la visión y a la propiedad de la empresa en donde se incluye aspectos tales como la generación de utilidades y la rentabilidad a los propietarios.

La Responsabilidad Social Corporativa debe de encaminarse al cumplimiento de determinados de determinados objetivos, establecidos en función de las necesidades de los distintos grupos de interés, en relación a los que se mide su utilidad. Los objetivos vienen determinados, en consecuencia, por las características del entorno en el que se desenvuelve, debiendo mantener un adecuado nivel de congruencia. Tal entorno determina y configura las necesidades de los grupos de interés que, a su vez, constituyen un punto de partida básico para el establecimiento de objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa debe ser útil para atender las necesidades de los distintos grupos de interés desde un comportamiento eficiente y adecuado en la triple dimensión económica, social y medioambiental de la empresa. Por ello, el objetivo básico de la

---

<sup>44</sup> Las responsabilidades básicas están orientadas a los dueños del negocio o empresa y las tres últimas se orientan hacia los trabajadores y la comunidad (Machado, M. A., La responsabilidad social corporativa como resultante de un cambio en los imaginarios del contador público: del mecanicismo a la complejidad de las organizaciones, 2007:77).

Responsabilidad Social Corporativa es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para:

- Dotar a la empresa de una base conceptual sólida sobre la que desarrollar el modelo de empresa ciudadana y de su contribución para un desarrollo sostenible.
- Innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas, con el fin de que éstas tengan en cuenta la citada triple dimensión de su actividad y la satisfacción de necesidades de los grupos de interés, y
- Lograr que las empresas generen externalidades socialmente responsables.

Conforme a este objetivo básico, de carácter interno y externo, la Responsabilidad Social Corporativa debe permitir:

- Introducir mejoras en los procesos internos de la empresa, a todos los niveles, con un sistema de gestión integral que considere los aspectos económicos, sociales y medioambientales, y tenga en cuenta las necesidades manifestadas de los distintos grupos de interés.
- Potenciar las ventajas competitivas de la empresa en aspectos tan relevantes como, por ejemplo: reforzamiento de la reputación corporativa, fidelidad del cliente, incrementos de la calidad y la productividad, incremento de la capacidad de atraer y retener talento e incremento de la capacidad de atraer recursos financieros.
- Suministrar información completa y fiable de la actividad de la organización en su triple dimensión, útil para todas las partes interesadas.
- La integración natural de la empresa en su entorno, adoptando los modelos de empresa ciudadana y de desarrollo sostenible, que harán posible la aparición de una relación simbiótica entre contexto social, medioambiental y empresa.
- Desarrollo económico de la empresa, mediante la generación suficiente de beneficios<sup>45</sup>

Por su parte, Camejo<sup>46</sup> señala que la Responsabilidad Social Corporativa involucra dos ámbitos:

- El interno, constituido por los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales, en donde se incluye los aspectos relacionados con la gestión de la fuerza

---

<sup>45</sup> Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa, 2003:19-20.

<sup>46</sup> Camejo, A. J., Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el siglo XXI, 2007.

laboral, la salud y seguridad de los trabajadores en el lugar de trabajo, la adaptación de los cambios y el medio ambiente.

- El externo, que hace referencia a las personas externas, socios comerciales, clientes, consumidores, proveedores y participantes del ámbito público, potencial fuerza laboral y ONG's.

Muñoz<sup>47</sup> sostiene que el aspecto interno de Responsabilidad Social Empresarial se puede considerar como la parte que fomenta lo sostenible, ético, humanista y solidario en la administración de las personas que integran una empresa. Se gestiona y difunde al interior de la organización, siendo con la que los trabajadores conviven diariamente. Si la vertiente interna de la Responsabilidad Social Empresarial es ineficiente, esto se verá reflejado en la calidad del aspecto externo de la misma.

En El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas<sup>48</sup> se menciona sobre la Responsabilidad Social Interna que

al interior de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores haciendo referencia a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, esto permite abrir una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

La dimensión interna de la Responsabilidad Social Corporativa se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con los empleados y a aspectos ambientales relacionados la gestión de recursos naturales y se articula en los siguientes rubros:<sup>49</sup>

- Gestión de recursos humanos, que a título ilustrativo se dice que podría incluir el aprendizaje permanente, responsabilización de los trabajadores, mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres,

---

<sup>47</sup> Muñoz, L. A., Responsabilidad social corporativa interna, 2009.

<sup>48</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, 2001:8-12.

<sup>49</sup> Benbeniste, S., El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema, 2002:8.

participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y consideración de la capacidad de inserción profesional.

- Salud y seguridad en el lugar de trabajo, relacionados también con las condiciones de trabajo de los contratistas y proveedores.
- Adaptación al cambio, desarrollado en particular con la introducción de consideraciones sociales en la reestructuración de las empresas (cursos de reciclaje, financiación, información y diálogo etc.)
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, incluyendo aspectos tales como la disminución del consumo de recursos o de los deshechos y de las emisiones contaminantes o la política integrada de productos.

En el caso del Pacto Mundial, el aspecto interno de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra contemplado a lo largo de los tres ejes que agrupan a nueve principios:<sup>50</sup> Derechos Humanos, Normas Laborales y Medio Ambiente. A mediados de 2004 se vio la necesidad de reforzar los nueve principios ya existentes con un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.<sup>51</sup>

- Derechos humanos:
  1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
  2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- Normas laborales
  3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
  4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
  5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

---

<sup>50</sup> Los nueve principios no vinculantes del Pacto Mundial se encuentran inspirados en la Declaración de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos fundamentales en el Trabajo y los Principios de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

<sup>51</sup> Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Red de Pacto Mundial España.

6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- Medio ambiente
    7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
    8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
    9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
  - Lucha contra la corrupción
    10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Por su parte, en las Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI), la Responsabilidad Social Corporativa puede observarse a través de los indicadores de la actuación económica, ambiental y social.<sup>52</sup>

- Indicadores de actuación económica:
  - Clientes: ventas, distribución geográfica de mercados claves, etc.
  - Proveedores: pagos, porcentajes de compras a proveedores claves, etc.
  - Empleados: valor de las remuneraciones incluyendo salarios, pensiones y otros beneficios.
  - Financieros: intereses, dividendos, etc.
  - Sector público: impuestos pagados y subsidios recibidos.
  - Impactos económicos indirectos.
- Indicadores de actuación medioambiental:
  - Materiales: total de materiales usados y porcentaje de materiales usados que son residuos externos.
  - Energía: uso directo e indirecto.
  - Agua: uso total, reciclado y reutilización.
  - Biodiversidad: suelo utilizado, principales impactos, etc.

---

<sup>52</sup> Benbeniste, S., El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema, 2002:12-13.

- Emisiones, vertidos y residuos: gases de efecto invernadero, cantidades totales de residuos, etc.
- Vertidos al agua.
- Proveedores (se incluyen como indicadores adicionales los relacionados con los aspectos medioambientales de los proveedores).
- Productos y servicios: impacto de cada fase del ciclo de vida.
- Transportes con fines logísticos (considerado como indicador adicional).
- Cumplimiento: penalizaciones por incumplimiento de disposiciones legales relacionadas con temas ambientales.
- Indicadores de actuación social:
  - Prácticas laborales:
    - Empleo y trabajo decente: tipo de contrato, creación neta de empleo, rotación de personal.
    - Relaciones industriales: porcentaje de empleados representados por sindicatos o cubiertos por acuerdos de negociación colectiva, procedimiento de información, consulta y negociación con los trabajadores sobre el cambio en las operaciones, etc.
    - Salud y seguridad.
    - Formación y educación.
    - Diversidad e igualdad de oportunidades.
  - Derechos humanos:
    - Estrategia y gestión.
    - No discriminación.
    - Libertada de asociación y negociación colectiva.
    - Eliminación del trabajo infantil.
    - Eliminación del trabajo forzoso.
    - Prácticas disciplinarias.
    - Prácticas de seguridad (formación en temas de derechos humanos del personal de seguridad).
    - Derechos indígenas.
    - General (descripción de procedimientos para evaluar y tratar el cumplimiento en materia de derechos humanos por parte de los proveedores y contratistas).

- Sociedad:
  - Salud y seguridad del cliente.
  - Declaración sobre productos y servicios (etiquetado, etc.)
  - Publicidad.
  - Respeto a la privacidad (datos del cliente).
  - Combate a la corrupción: políticas, sistemas de gestión y mecanismos para la organización y sus empleados en la materia.
  - Contribuciones políticas: políticas, sistemas de gestión y mecanismos sobre el lobby y las contribuciones políticas.
  - Política pública: decisiones jurídicas sobre la regulación antitrust y monopolio.
  - Precios y competencia: políticas, sistemas de gestión y mecanismos para evitar prácticas anti-competitivas.
  - Ciudadanía corporativa: participación y/o contribuciones a proyectos con valor para la comunidad tales como programas educativos y humanitarios, premios recibidos por la empresa por su actuación social, ética o ambiental.
  - Comunidad: existencia y descripción de Política de Impacto Comunitario. Procedimientos para la identificación y diálogo con los *stakeholders* comunitarios.

Para Merino,<sup>53</sup>

la dimensión interna de la Responsabilidad Social empresarial, que se quiere hacer extensiva a todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño y localización, haría referencia a las prácticas responsables que afectan a las actividades que de modo inmediato, sin intermediación, controla la empresa, y que en lo social irán referidas a las condiciones de quienes directamente prestan su fuerza de trabajo para la empresa en cuestión. Desde esta perspectiva y retomando los contenidos laborales de la Responsabilidad Social Empresarial, éstos se proyectarían sobre las condiciones de los trabajadores de la empresa que quiere instaurar pautas de conducta socialmente responsables: empleo, inserción, formación, igualdad retributiva, conciliación de la vida laboral y familiar, salud laboral..., etc.

Debe repararse, a este respecto, en el concepto comúnmente aceptado, conforme al cual, y como se ha visto, la responsabilidad social corporativa integrarían un conjunto de práctica que van más allá del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos. Ello

---

<sup>53</sup> Merino Segovia, A., Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral, 2005:7.

supondría, sin lugar a dudas, que las condiciones de trabajo, al menos hasta donde hayan sido objeto de tratamiento legal y/o convencional, quedarían fuera del marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

Carneiro<sup>54</sup> señala que

La Responsabilidad Social Empresarial Interna supone la faceta interior de la Responsabilidad Social Empresaria y se considera que afecta, en primer lugar, a los trabajadores y que se refiere en concreto a cuestiones relativas a la gestión e inversión en Recursos Humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores.

Así mismo, este autor sostiene<sup>55</sup> que la vertiente interna de la Responsabilidad Social Empresarial involucra cuatro áreas de actividad:

- Responsabilidades de la organización, las cuales afectan a la incorporación de la sensibilidad sobre las cuestiones sociales y el cuidado de su aplicación interna a la aplicación a los aspectos sustanciales y estratégicos de una empresa, llegando incluso a favorecer una cultura de empresa orientada a lo social. Involucra actividades tales como la gestión del cambio organizacional; gobierno corporativo y relaciones laborales basadas en el dialogo social.
- Responsabilidad sobre las personas en donde se plantea nuevas visiones y orientaciones sobre lo concerniente al desarrollo profesional y humano de los integrantes de la organización. Este tipo de responsabilidad gira en torno a la detección, selección y desarrollo del talento; política de igualdad y de no discriminación; y, la incorporación e integración de inmigrantes.
- Responsabilidad sobre las relaciones, vinculadas a la vocación de servicio al cliente interno que la Responsabilidad Social Empresarial Interna demanda de los gestores de personas. Es la proactividad para la función de personal en la solución, detección y prevención. Incluye acciones tales como la eliminación de los riesgos psicosociales tales como el estrés mental, el síndrome del burnout y el acoso moral; la participación, implicación y compromiso de los trabajadores; y, los programas de voluntariado corporativo.

---

<sup>54</sup> Carneiro, M., Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos, 2008:33.

<sup>55</sup> Carneiro, M., Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos, 2008:44-124.

- Responsabilidad sobre el ambiente, retomada del Libro Verde, ha permitido que la Responsabilidad Social Empresarial Interna se introduzca en ámbitos como la ecología interna o la aplicación de medidas de mejora social medioambiental. Incluye acciones tales como la ecología organizacional; la conciliación de la vida personal, laboral y familiar; y, la aplicación de medidas medioambientales.

En el ámbito interno la responsabilidad, cohesiona, motiva, crea y fomenta un buen clima laboral que se ve reflejado en una mayor productividad y compromiso por parte de la fuerza laboral.<sup>56</sup>

De hecho, se ha demostrado que esta vertiente puede transformarse en una estrategia de recursos humanos, ya que sus dimensiones de gestión están estrechamente vinculados con la administración de los procesos de recursos humanos, como desarrollo y capacitación de las personas, retención de talentos, conciliación trabajo y familia, promoción de la igualdad de oportunidades, promoción de la flexibilidad laboral, acción social, difusión de la ética corporativa, recolocación interna, reconocimiento interno, mejoramiento del ambiente de trabajo, inducción, difusión de buenas prácticas, administración y promoción de beneficios-salud, entretención, educación, vestuario, financieros, transporte, alimentación, cultura, tecnología, entre otras.<sup>57</sup>

En este marco de ideas, la ética conjuntamente con la Responsabilidad Social Interna deben ser las herramientas de la gestión de personas orientadas a generar una mejor calidad de vida a la fuerza laboral, ayudando a que la reputación e imagen de la organización atraiga a individuos cuyo perfil, no sólo sea compatible con los requisitos de calidad que posea el personal con el que cuenta, sino también, que la incremente.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> La organización Business for Social Responsibility (BSR) afirma, que en base a una serie de estudios y casos reales que lo demuestran, existe una relación directamente proporcional entre las práctica de responsabilidad social empresarial en el ambiente de trabajo y el éxito corporativo (Bonomi, Bernnan y Varela, La Responsabilidad social empresarial en el marco de las relaciones laborales, 2003:90).

<sup>57</sup> Arriagada, Herrera, J. M., La RSI y su necesaria gestión en las empresas, 2008:1.

<sup>58</sup> Camejo, A. J., Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el siglo XXI, 2007.

## II. Calidad de vida en el trabajo: una arista de la Responsabilidad Social Corporativa Interna

El proceso de globalización ha obligado a las organizaciones a enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo y complejo. Con operaciones en ambientes globalizados, libertad de mercados, procesos de desregulación, adquisiciones y fusiones y un creciente impacto de la tecnología de la información, éstas requieren adaptarse al cambio con agilidad, movilidad e innovación para enfrentar nuevas amenazas y oportunidades. El éxito organizacional y la creación de ventajas competitivas se asocian, cada vez más, a los conocimientos y habilidades de las personas<sup>59</sup> que conforman a la organización, es decir, a las características y calidad de la fuerza laboral del negocio y de cómo su actuación afecta a la ejecución de la estrategia y al logro de los objetivos organizacionales. Lo anterior, implica un giro sustancial en la orientación y en el funcionamiento organizacional.<sup>60</sup>

Hoy en día, las organizaciones saben que la alineación de su fuerza laboral con la estrategia es fundamental para la creación de valor. Lograr lo anterior, es un aspecto vital para el éxito organizacional y una responsabilidad del área encargada de la gestión de personas.<sup>61</sup>

En este sentido, los diseños estructurales y estilos de gestión vigentes hasta la década de los años 60's han sido severamente cuestionados. La aparición de nuevos paradigmas en el campo de la administración ha puesto en el centro de atención al ser humano y su papel

---

<sup>59</sup> Los empleados de la organización, sin importar su nivel jerárquico, han dejado de ser considerados como un recurso productivo más para transformarse en los agentes dinámicos responsables de poner en marcha al resto de los insumos; con esto, las personas que laboran en la organización se convierte en el activo más importante: el capital humano, es decir, aquel conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, competencias y capacidades que poseen los miembros de la organización, elemento indispensable para la generación de valor y creación de ventajas competitivas sustentables a largo plazo. Los individuos, junto con sus conocimientos y habilidades, se convierten en la base del diseño y ejecución de la estrategia organizacional. Este requerimiento ha implicado, replantear tanto los estilos de gestión y como las prácticas de la administración de recursos humanos.

<sup>60</sup> Font Playán, I., 2007, La gestión del capital humano en los inicios del tercer milenio, en De León, S. y A. Sánchez (coordinadores), 2007:85-86.

<sup>61</sup> A partir de la última década del siglo XX, se ha presentado un cambio no sólo cuantitativo, sino también, de carácter cualitativo en las prácticas organizacionales y en los enfoques sobre la gestión de los recursos humanos en aquellas organizaciones que se consideran como exitosas. La administración de los recursos humanos se convierte en una prioridad que se extiende más allá de los departamentos de personal impactando a todas las esferas de actividad organizacional. Paulatinamente, la administración de recursos humanos va cediendo terreno al concepto del capital humano al reconocer que los integrantes de la organización representan el activo organizacional más importante.

al interior de las organizaciones, al reconocer al sujeto como generador, no sólo de valor, sino también, creador de una ventaja competitiva organizacional difícil de imitar y sostenible a largo plazo.

El ser humano se convierte en el principio y fin de la acción organizacional tendiente a la búsqueda del cambio, la innovación y la mejora continua que le permita a la organización su consolidación y permanencia en el mercado. La competitividad organizacional ya no se relaciona sólo con los aspectos financieros y tecnológicos, sino también, con la construcción de un conjunto de competencias asociadas a la naturaleza y características de la fuerza laboral que le permitan tener una mayor capacidad de adaptación y cambio ante los requerimientos ambientales. En este orden de ideas, la organización requiere contar con una fuerza laboral cuyas características sean difíciles de imitar por sus competidores. De ahí, la importancia estratégica que adquieren las personas en la organización.

Para lograr lo anterior, es necesaria una transformación en el fondo y la forma de las actividades tradicionales de la administración de recursos humanos reorientada hacia la reformulación de la filosofía, misión, visión, objetivos, políticas y actividades de esta área para implementar nuevas competencias, políticas y prácticas de gestión de personas destinadas a desarrollar e incrementar la fuerza laboral con la que se cuenta.

En este orden de ideas, la tradicional administración de recursos humanos debe transitar hacia un enfoque que incorpore, no sólo nuevas prácticas de gestión de personas, que le permitan a la organización enfrentar los retos de un ambiente cada vez más competitivo, sino también, aplicar la filosofía de la Responsabilidad Social Corporativa en esta área funcional y reorientar su objetivo primordial, hacia la aportación de un valor añadido a la organización a través de la planeación, adquisición, mantenimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo necesaria, para el funcionamiento organizacional con un máximo de eficacia y mayor competitividad.

El área de gestión de personas para poder enfrentar los retos provenientes del entorno, aportar valor a la organización y obtener resultados, requiere llevar a cabo actividades de

naturaleza administrativa, organizacional y estratégica al enfocarse en cuatro aspectos que se encuentran interrelacionados:<sup>62</sup> la ejecución estratégica, la eficiencia administrativa, la contribución de los empleados y la capacidad de cambio.

Es en este marco, que el aspecto interno de la Responsabilidad Social Empresarial adquiere sentido. De acuerdo con Carneiro,<sup>63</sup>

la Responsabilidad Social Empresarial Interna aborda de manera organizada la resolución de las nuevas exigencias que los integrantes de las organizaciones plantean a la función de Recursos Humanos. Responde, así mismo, a los requerimientos y orientaciones que presentan los distintos actores sociales y económicos en una sociedad que valora no sólo el logro de los beneficios estrictamente económicos, sino también, todo lo que suponga una mejora en la situación de la sociedad y de los ciudadanos. ... Significa una nueva misión y visión de la función de gestión de recursos humanos que incorpora la sensibilización sobre las cuestiones sociales que conlleva la Responsabilidad Social Empresarial como filosofía de gestión empresarial y orienta todas y cada una de las políticas, actividades y prácticas de gestión de personas tendientes a la creación, desarrollo, mantenimiento y mejora de la relación que se establece entre la fuerza laboral y la organización, siendo cuatro las dimensiones en las que se puede actuar de manera específica y con procedimientos concretos acordes con la mentalidad expresada desde la Responsabilidad Social Empresarial Interna: las responsabilidades de la organización, las responsabilidades sobre las personas, las responsabilidades sobre las relaciones, y, finalmente, la responsabilidad sobre el ambiente.<sup>64</sup>

La dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial es la arista de la responsabilidad social que da fundamento al aspecto ético y social, no sólo en relación los integrantes de la organización, sino también, de aquellas acciones organizacionales directa o indirectamente vinculadas a la salud y seguridad, al cambio organizacional y al medio ambiente.

---

<sup>62</sup> Ulrich, D., Recursos Humanos. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. 2004.

<sup>63</sup> Carneiro, M., Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos, 2008:32.

<sup>64</sup> Carneiro, M., Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos, 2008:32-45.

Desde la gestión de las personas, la Responsabilidad Social Corporativa debe buscar la mejora continua de la calidad de vida laboral<sup>65</sup> a través del mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del ambiente laboral, la capacitación constante de la fuerza laboral, el acatamiento de la normatividad vigente en cuanto a la salud y seguridad en el trabajo, así como, gestionar una cultura de prevención y promoción de la salud y seguridad dentro y fuera de las instalaciones de la organización. Aspectos tales como la contratación responsable, la oportunidad de igualdad, el equilibrio entre trabajo, familia y ocio, la administración de la diversidad y el cambio, la salud y seguridad, la formación y la participación, entre otras prácticas organizacionales directa e indirectamente relacionadas con la gestión de la fuerza laboral se encuentran estrechamente vinculadas al aspecto interno de la Responsabilidad Social Empresarial.

Estas prácticas se orientan al mejoramiento de la calidad de vida laboral al reconocer la importancia que tiene el trabajo, las condiciones en las que se realiza para el ser humano y su impacto en la calidad de vida, y son utilizadas a su vez, como parte de la estrategia organizacional orientada al incremento de la productividad del personal y a la atracción, mantenimiento y retención de la fuerza laboral.

El trabajo no debe de ser considerado únicamente como un medio a través del cual un individuo produce un bien o presta un servicio. Es un fenómeno de naturaleza compleja que implica una actividad personal, productiva y social, a través del cual el hombre se transforma, se realiza y genera valor. El trabajo constituye para el ser humano la fuente primordial de su calidad de vida, del modo de satisfacer sus necesidades, además de permitirle determinar su posición frente a la organización, al grupo y a la sociedad a la que pertenece.

El trabajo<sup>66</sup> como rasgo esencial y particular del individuo y de su vida en sociedad se caracteriza por su naturaleza social y por un conjunto de atributos heterogéneos e

---

<sup>65</sup> A lo largo de este trabajo se utilizará de manera indistinta los términos de calidad de vida en el trabajo y calidad de vida laboral.

<sup>66</sup> Udy, S., El trabajo en las sociedades tradicional y moderna, 1971:11.

interdependientes que comprenden su contenido. Al respecto, Friedman y Naville<sup>67</sup> sostienen que sólo la síntesis de los distintos elementos que lo conforman, permitirá una visión totalizante de su significado y naturaleza. Así mismo, señalan que el establecimiento de la naturaleza del trabajo debe buscarse en una relación de índole dinámica, originada entre el hombre y su medio ambiente, tomando para ello los aspectos económicos, psicológicos, sociológicos, fisiológicos y técnicos que involucrando una serie de actividades que lleva a cabo el ser humano al efectuarlo. Se le identifica con una serie de acciones conscientes, concatenadas entre si, ya sea de naturaleza manual o intelectual, tendientes al logro de una finalidad concreta determinada por el medio social en donde se desarrolla la labor humana.

Si bien es cierto que el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, ha sido una vieja reivindicación de los movimientos obreros en todo el orbe, la preocupación por este aspecto del trabajo, gana terreno en el campo de la gestión en la década de los años setenta<sup>68</sup> en los Estados Unidos a partir de la aparición del llamado “Movimiento de Calidad de Vida Laboral”<sup>69</sup> que reivindicaba la humanización de las condiciones laborales, el desarrollo de la fuerza laboral y la mejora de la calidad de vida.

En sus inicios, se encontraba influido por las experiencias surgidas en la democracia industrial escandinava; sin embargo, logra tener un sentido propio en el contexto laboral norteamericano al presentarse como una respuesta a situaciones tales como la baja de

---

<sup>67</sup> Friedman, G. y P. Naville, Tratado de sociología del trabajo, 1971: 13-20.

<sup>68</sup> Hablar de “calidad de vida laboral” era, en un momento determinado (fundamentalmente en los años 70), hablar de mucho más. Por ejemplo, era señalar un tipo de programa de intervención en las organizaciones que buscaba hacer compatible la mejora de las condiciones de trabajo con los objetivos productivos de la organización, o dicho en otra forma, era un programa que buscaba humanizar el trabajo. Pero también, era un término que remitía a programas innovadores de democracia industrial con una significativa carga política (Navajas Adán, J., De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, 2003:13).

<sup>69</sup> Dos fueron las influencias directas del denominado “movimiento” de calidad de vida laboral, movimiento que tuvo que tuvo su esplendor en los Estados Unidos años setenta. Por un lado, la teoría de los sistemas sociotécnicos con su idea de que la organización está constituida por dos sistemas, el técnico y el social. Por otro lado, los desarrollos y experiencia de intervención desarrollados en la organización bajo el marco de la democracia industrial escandinava. Tanto los principios teóricos sociotécnicos como las ideas subyacentes en las experiencias de intervención escandinavas serían absorbidas, y en cierto sentido, depuradas, proporcionando el marco teórico del movimiento de la calidad de vida laboral (Navajas Adán, J., De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, 2003:13).

productividad, la insatisfacción laboral y los altos índices de ausentismo, entre otros aspectos, que se presentaban en las empresas estadounidenses.<sup>70</sup>

De acuerdo con Navajas:<sup>71</sup>

algunos autores ceñirían el origen del Movimiento de Calidad de Vida Laboral a los primeros programas de colaboración entre sindicatos y dirección, los cuales comenzaron a proliferar en los Estados Unidos a finales de los años 60, en el sector del automóvil.<sup>72</sup> Estos programas estaban dirigidos a incrementar la productividad y a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En esta línea, para Kochan et al<sup>73</sup> los programas de calidad de vida laboral surgieron como respuesta al absentismo, a las quejas y reclamaciones de los trabajadores, y a las reivindicaciones sindicales. El objetivo de estos programas iniciales sería, en su opinión, la mejora de la comunicación y las relaciones entre trabajadores y supervisores. Otros autores se remontarían, en la búsqueda de los orígenes, aún más lejos, encontrando antecedentes de la calidad de vida laboral en tempranas experiencias organizativas desarrolladas durante los años veinte en los Estados Unidos.<sup>74</sup>

Cabe señalar que, con el transcurrir del tiempo el Movimiento de Calidad de Vida Laboral se alejó,<sup>75</sup> cada vez más, de las ideas planteadas por la democracia industrial que buscaban la mejora de las condiciones de vida para la fuerza laboral de manera prioritaria, para convertirse, poco a poco, en parte de una estrategia organizacional tendiente a incrementar la eficiencia y el logro de los objetivos organizacionales, quedando en un segundo plano el bienestar del trabajador.<sup>76</sup> Paulatinamente, la

---

<sup>70</sup> No será igual hablar de calidad de vida laboral, en el año de 1972, año en el que tuvo lugar la primera "International Conference on Quality Working Life" y donde el término gozaba no sólo de excelente salud, sino de inquietantes reminiscencias políticas, que hablar de ella en el año de 1985, donde la calidad de vida laboral sería sinónimo de agostados programas de intervención en las organizaciones. Navajas Adán, J., De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, 2003:46

<sup>71</sup> Navajas Adán, J., De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, 2003:35-36.

<sup>72</sup> Herrick, N. Q., Parallel organizations in unionized setting: Implications for organizational research, 1985.

<sup>73</sup> Kochan et al., La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos, 1993.

<sup>74</sup> Jacoby, S. M., Union-Management Cooperation in the United States: Lessons from the 1920s, 1983.

<sup>75</sup> La transformación de lo que implicaba en sus orígenes la llamada calidad de vida laboral hacia programas de intervención en la organización tendientes a incrementar la productividad de la fuerza laboral, será abordada en un reporte posterior.

<sup>76</sup> La identificación del término de calidad de vida laboral con los programas de colaboración entre los trabajadores (sindicato) y la dirección de las empresas implicaría, de hecho, ir empujando a los márgenes de la calidad de vida laboral la idea del "bienestar de los trabajadores", realizando el interés productivo y de negocio... La calidad de vida laboral acabaría transformándose en programas dirigidos al incremento de la productividad por medio de la

calidad de vida en el trabajo transformo su naturaleza para convertirse en un simple sinónimo de satisfacción en el puesto de trabajo.

La naturaleza multidimensional del trabajo, aunada al conjunto de factores que se encuentran estrechamente vinculados a su ejecución, han dificultado la posibilidad de establecer una delimitación clara del alcance y contenido de aquello que debe de entenderse como calidad de vida laboral.

Al respecto Suttle<sup>77</sup> señala:

La calidad de vida laboral implica diferentes cosas para diferentes personas. Para algunos la calidad de vida laboral se refiere a democracia industrial, un incremento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones corporativas, o una culminación de los objetivos del movimiento de las relaciones humanas de hace dos décadas. Para otros, especialmente desde el management, el término sugiere una variedad de esfuerzos para mejorar la productividad a través de la mejora en lo humano ante que en el capital o en lo tecnológico. Los sindicatos y los representantes sindicales a menudo ven los cambios en la calidad de vida en el trabajo como un avance hacia una más equitativa distribución de los ingresos y de los recursos de la organización del trabajo, así como hacia unas más humanas y saludables condiciones de trabajo. Alternativamente, algunos líderes sindicales sospecharán que los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral son poco más que intentos para obtener una mayor productividad de los trabajadores sin incrementar los salarios. Finalmente muchos verán la calidad de vida, o bien muy vinculada o bien un término más amplio y actualizado de satisfacción laboral, humanización del trabajo o individualización del trabajo. De esta forma, los esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral son vistos como muy afines a programas de desarrollo organizacional.

Por tanto, las definiciones existentes de calidad de vida en el trabajo resaltan diferentes vertientes relacionadas con el individuo, el trabajo, su ejecución y la organización incluyendo desde temas de satisfacción en el trabajo, relaciones interpersonales,

---

participación, donde no sólo es notable como se enfatiza el aspecto de colaboración, sino que además las dimensiones sociales de la calidad de vida laboral (equidad, constitucionalismo, etc.) se disuelven como si nunca hubieran estado allí. Navajas Adán, J., De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, 2003:53.

<sup>77</sup> Suttle, J. I., Improving life at work, problems and prospects, 1977:3.

enriquecimiento del trabajo, motivación y mejoras referidas a la fuerza laboral y a la organización misma.

Así, los conceptos existentes sobre esta noción hacen referencias a una amplia gama de tópicos que involucran, tanto factores de naturaleza subjetiva que atañen al hombre en su relación con el trabajo y su ejecución, como aquellos que conciernen al contexto laboral, pudiéndose agrupar en los siguientes aspectos:<sup>78</sup>

- Reacción del individuo hacia el trabajo
- Proyectos de naturaleza cooperativa entre la fuerza laboral y la organización, es decir, de índole institucional.
- Métodos o estrategias destinados a mejorar las condiciones de trabajo para hacer más satisfactorio y productivo el ambiente laboral.
- Movimiento social que enfatiza la naturaleza de las relaciones entre los trabajadores y la organización orientados a la dirección participativa y a la democracia industrial.
- Mecanismo por medio del cual podría ser resuelto cualquier tipo de problema organizacional derivado de aspectos tales como calidad, ausentismo, productividad, ambiente laboral y relaciones de trabajo, entre otros. y
- Meta entendida como el cambio en los procesos de gestión de personas; proceso como la orientación hacia la transformación de un sistema de control a uno más participativo e incluyente; o filosofía que pone de relevancia la importancia, el aporte y el compromiso de la personas en las organizaciones.

En este marco de ideas, la calidad de vida en el trabajo ha sido precisada como:<sup>79, 80</sup>

- Un proceso para humanizar el trabajo.<sup>81</sup>
- Un trabajador disfruta de alta calidad de vida laboral cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro; b) está motivado ara permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, y c) cuando siente que su

---

<sup>78</sup> Da Silva, M., Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional, 2006:11-12.

<sup>79</sup> Da Silva, M., Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional, 2006:12-13.

<sup>80</sup> Segurado Torres, A. y E. Agulló Tomás, Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social, 2002:830.

<sup>81</sup> Walton, R. E., Conciliación de conflictos interpersonales, 1973.

vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre los dos de acuerdo con sus valores personales.<sup>82</sup>

- La calidad de vida laboral puede definirse en términos de las contribuciones que las organizaciones hacen o pueden hacer para atender las necesidades económicas y psicosociales de aquellos individuos activamente implicados en la consecución de los objetivos organizacionales.<sup>83</sup>
- El grado en que los miembros de una organización satisfacen las necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización.<sup>84</sup>
- Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial activo de sus miembros implicándolos en las decisiones que afectan su trabajo.<sup>85</sup>
- Una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la calidad de vida laboral es el compromiso de toda organización de ir mejorando el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción, y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización.<sup>86</sup>
- La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo, aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características de puestos (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente.<sup>87</sup>
- Una forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos tienen que ver con 1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficiencia organizacional y 2) con la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional.<sup>88</sup>

---

<sup>82</sup> Ktazell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash., Work, productivity and job satisfaction, 1975.

<sup>83</sup> Dyer y Hoffenberg, Evaluating the Quality of Working Life, 1975.

<sup>84</sup> Suttle, J. L., Improving life at work: problems and prospects, 1977.

<sup>85</sup> Guest, R. H., Quality of work life – Learning from Tarrytown, 1979.

<sup>86</sup> Carlson, La educación y el mercado laboral en América CVL, 1980.

<sup>87</sup> Visauta, B., La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis, 1983.

<sup>88</sup> Nadler D. A. y Lawler, E. E., Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects, 1983.

- Una relación económica, social y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como  $CVL = f(O, E)$  en donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en las organizaciones y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.<sup>89</sup>
- La oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en el trabajo.<sup>90</sup>
- La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total.<sup>91</sup>
- Un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores, a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas. Que incrementarían la productividad y la satisfacción.<sup>92</sup>
- El grado en el que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetivamente y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.<sup>93</sup>
- La calidad de vida laboral es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales.<sup>94</sup>
- Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bien estar del trabajador y productividad de las empresas.<sup>95</sup>
- Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisión del trabajo.<sup>96</sup>

---

<sup>89</sup> Mirvis, P. y Lawler, E., Accounting for the quality of work life, 1984.

<sup>90</sup> Mateu, M., La nueva organización del trabajo, 1984.

<sup>91</sup> Turcotte, P. R., Calidad de vida en el trabajo, 1986.

<sup>92</sup> Sun, B., Quality of work life programs: an empirical assessment of designs and outcomes, 1988.

<sup>93</sup> Fernández Ríos, M, y Giménez, L., Criterios para definir la calidad de vida laboral, 1989.

<sup>94</sup> Robbins, S., Organizational behavior: concepts, controversies and applications, 1989.

<sup>95</sup> Fernandes, E., Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para Melhorar, 1996.

- La calidad de vida laboral considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción.<sup>97</sup>
- Desde una perspectiva personal la calidad de vida laboral puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responde, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esas personas en el propio trabajo y fuera de él.<sup>98</sup>
- La calidad de vida laboral haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes, satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores.<sup>99</sup>
- Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y auto desarrollo individual y en equipo.<sup>100</sup>
- Las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal.<sup>101</sup>

De lo anteriormente expuesto, es posible inferir que el contenido de lo que se considera como calidad de vida en el trabajo gira en torno a tres grandes temáticas: aquella que comprende aspectos de carácter subjetivo centrándose en el individuo y sus experiencias

---

<sup>96</sup> Fiels, M. y Thacker, J., Influence of work life on company and union commitment, 1992.

<sup>97</sup> Munduate, L., Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales, 1993.

<sup>98</sup> González, P., Peiró, J. M., y Bravo, M. J., Calidad de Vida Laboral, 1996.

<sup>99</sup> Poza de la, J., Satisfacción, clima y calidad de vida laboral, 1998.

<sup>100</sup> Fernández Ríos, M., Diccionario de RRHH. Organización y dirección, 1999.

<sup>101</sup> Lau, R. y May, B., A Win – Win Paradigm For Quality Of Work Life and Business Performance, 2000.

en el trabajo; otra cuyo enfoque pone en relevancia el análisis de la organización, y una tercera que pretende integrar ambos aspectos.

La amplia gama de temáticas que comprenden la calidad de vida en el trabajo ha generado que su estudio se realice fundamentalmente bajo dos perspectivas:<sup>102</sup>

- Una vertiente de naturaleza psicológica cuyo análisis se centra principalmente en el individuo. Se destacan aspectos subjetivos de la vida laboral abordándose temáticas tales como satisfacción de necesidades, motivación, relaciones interpersonales, etc. Desde esta óptica, la calidad de vida en el trabajo busca, fundamentalmente, el bienestar, la satisfacción, y la salud y el bienestar de la fuerza laboral trabajador priorizando los intereses individuales sobre los de la organización.
- La que inicia su análisis a partir del entorno laboral y las condiciones organizacionales. Aquí la mejora de vida laboral es resultado del incremento de la productividad, el logro de los objetivos y eficiencia organizacionales. Se da prioridad a los intereses organizacionales antes que los personales y centrándose en aspectos tales como las condiciones físicas del entorno laboral, los puestos de trabajo, los estilos de supervisión, etc. Esta perspectiva privilegia el incremento del desempeño, la productividad y la eficiencia organizacional como requerimientos previos sin los cuales no se podría alcanzar una mejora en la calidad de vida en el trabajo.

Derivado de la complejidad que encierra la noción de calidad de vida en el trabajo, tampoco existe un consenso acerca de si ésta debe de ser considerada como un constructo o bien como un índice.

En este sentido, Segurado y Agulló<sup>103</sup> sostienen que la calidad de vida laboral se presenta, como un constructo árido de definir y de operacionalizar por su complejidad y riqueza de dimensiones que traspasa los límites del contexto laboral, en general, y del organizacional en particular. Sin embargo, a pesar de la complejidad que ésta entraña, distintos

---

<sup>102</sup> Segurado Torres, A. y E. Agulló Tomás, Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social, 2002.

<sup>103</sup> Segurado Torres, A. y E. Agulló Tomás, Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social, 2002:831.

investigadores y académicos han desarrollado diferentes tipos de indicadores que pretenden evaluarla.

De acuerdo con Da Silva<sup>104</sup>

Entender a la calidad de vida laboral como índice, permite contemplar medidas objetivas y subjetivas, sin reducir el concepto. De esta manera, significa integrar tanto la perspectiva de las condiciones ofrecidas por la organización (aspecto más objetivo), con la perspectiva de los aspectos psicológicos y psicosocial (aspecto más subjetivo) en las evaluaciones de calidad de vida laboral. Esto posibilita considerar los distintos indicadores y modelos como se desarrolla la vida en el trabajo, en distintas organizaciones.<sup>105</sup>

Segurado y Agulló agrupan los indicadores de la calidad de vida laboral en cuatro categorías dependiendo de su procedencia en individuales, del medio ambiente de trabajo, de la organización y los correspondientes al entorno sociolaboral, tal y como se expone en la siguiente tabla:<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Da Silva, M., Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional, 2006:16.

<sup>105</sup> Quijano et al, La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida 2005.

<sup>106</sup> Segurado Torres, A. y E. Agulló Tomás, Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social, 2002:831.

Categorías de indicadores de la calidad de vida laboral	
Indicadores individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Expectativas, motivación</li> <li>• Actitudes y valores hacia el trabajo</li> <li>• Implicación, compromiso, centralidad del trabajo</li> <li>• Calidad de vida percibida</li> </ul>
Medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Diseño ergonómico</li> <li>• Seguridad e higiene</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Análisis de puestos</li> <li>• Características y contenido del trabajo</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo, efectividad y productividad</li> <li>• Organigrama, estructura y funcionamiento</li> <li>• Cultura y cambio organizacional</li> <li>• Participación y toma de decisiones</li> <li>• Factores psicosociales</li> <li>• Aspectos sociales, comunicación y clima laboral</li> </ul>
Entorno sociolaboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores</li> <li>• Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida</li> <li>• Variables sociodemográficas</li> <li>• Factores socioeconómicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral</li> <li>• Prevención de riesgos laborales</li> </ul>

### III. Aportaciones de los estudios de la calidad de vida laboral a la gestión de personas

En la actualidad, los resultados obtenidos a partir de los estudios realizados sobre la calidad de vida laboral en las organizaciones han desembocado en la creación e implementación de un conjunto de políticas y prácticas de gestión de personas, que buscan mejorar el bienestar y satisfacción de la fuerza laboral como factores determinantes para el logro de los objetivos organizacionales.

La calidad de vida laboral se encuentra estrechamente vinculada al concepto satisfacción en el trabajo.<sup>107</sup> Encierra una amplia gama de temas relacionados con el trabajo, tanto de naturaleza física, ambiental, como psicológica, que emanan del puesto, de las condiciones y del entorno laboral. Dichos factores impactan de manera directa en los estados de satisfacción o insatisfacción percibida por la fuerza laboral en el desarrollo de las actividades que le son inherentes a su puesto de trabajo, viéndose reflejados en la productividad, la motivación, las actitudes y emociones que puede asumir el hombre frente a su tarea, sus compañeros y a la propia organización.

Aspectos tales como la satisfacción en el puesto de trabajo, el reconocimiento de los resultados alcanzados, las posibilidades de crecimiento en la organización, la remuneración y los beneficios obtenidos, un clima laboral caracterizado por la armonía, el respeto y el diálogo, la participación y la capacidad de decidir, así como la autonomía entre otros, ejercen una influencia positiva o negativa, dependiendo de su presencia o ausencia, en la percepción que tiene el ser humano sobre la calidad de vida que tiene en su entorno laboral.

Las investigaciones efectuadas sobre la calidad de vida laboral han puesto en relevancia la importancia que adquiere el contenido de los puestos de trabajo como uno de los factores determinantes en los estados de satisfacción o insatisfacción manifestados por los trabajadores, con independencia del nivel jerárquico que éstos ocupen.

---

<sup>107</sup> La satisfacción en el trabajo o laboral hace referencia a la percepción que tiene un individuo acerca de su puesto de trabajo, del entorno laboral y de la organización, es decir, de su experiencia laboral, que genera actitudes y sentimientos, ya sean de naturaleza positiva o negativa, que influyen en la realización de sus tareas en general.

Ante el diseño de puestos caracterizado por una excesiva división y fragmentación de las tareas, monotonía, rutina y una estrecha supervisión, se proponen nuevos métodos destinados a diseñar puestos de trabajo considerados intrínsecamente satisfactorios<sup>108</sup> que partan de la consideración de tres aspectos: los individuos, las tareas o actividades de los puestos y la estructura de la organización.

Características como variedad de las tareas, grado de autonomía en la realización del trabajo, significado e identificación con las tareas que se realizan, y retroalimentación se convierten en elementos medulares en el diseño y enriquecimiento de los puestos de trabajo al ser considerados en sí mismos como agentes motivacionales, y por lo tanto, en factores tendientes a incrementar, no sólo el desempeño y la productividad, sino también, las actitudes de confianza, respeto, colaboración y cooperación del individuo hacia sus compañeros y hacia la propia organización.

Paralelamente, la presencia de este tipo de características en los puestos de trabajo, traerá como consecuencia la reducción de actitudes de confrontación y conflicto, altos índices de rotación y ausentismo de personal, bajo desempeño, frustración e indiferencia hacia la organización y la propia tarea.

Autores como Walton (1973),<sup>109</sup> Herrick y Maccoby (1975),<sup>110</sup> Hackman y Oldhan (1975),<sup>111</sup> y Nadler y Lawler (1983)<sup>112</sup> establecieron “modelos” de calidad de vida laboral de lo que debería de comprender este término y su aplicación en las organizaciones. Estos modelos se han convertido en referentes para el diseño de políticas de gestión de personas destinadas a incrementar la calidad del entorno laboral.

---

<sup>108</sup> Los factores intrínsecos de los puestos de trabajo son aquellos que tienen que ver con el contenido de trabajo en sí mismo y con las tareas que se realizan. Se consideran factores de naturaleza motivacional que se encuentran bajo el control del individuo al referirse a aquello que hace y desempeña.

<sup>109</sup> Walton, R., Quality of working life: What is it?, 1973:11-21.

<sup>110</sup> Herrick, N.Q. y M. Maccoby, Humanizing work: a priority goal of the 1970s, 1975:63-90.

<sup>111</sup> Hackman, J. y G. Oldhan, Development of the job diagnostic survey, 1975.

<sup>112</sup> Nadler, D.A, y E. E. Lawler, III Quality of work life: perspectives and directions, 1983.

Walton (1973) afirma que el interés demostrado por muchas organizaciones por rediseñar la naturaleza de los trabajos, buscaba no sólo el incremento de la productividad, sino también, la mejora de la calidad de vida laboral para sus integrantes. Para este autor, la calidad de vida laboral contempla ocho dimensiones que comprendían: la compensación justa y adecuada; las condiciones de seguridad y salud en el trabajo; el empleo y desarrollo de la capacidad; las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad; la integración social en la organización; la reglamentación; el trabajo y espacio total de vida; y, la importancia social de la vida en el trabajo. Este modelo hace una referencia explícita de la necesidad de que exista justicia social al interior de los centros de trabajo.

Por su parte, Herrick y Maccoby (1975) plantean que la calidad de vida laboral debe sustentarse en cuatro principios: seguridad, equidad, individualización, y, democracia. La presencia de estos aspectos en los centros laborales buscan humanizar el trabajo con el fin de mejorar el bienestar de los trabajadores, y, en consecuencia, de la propia sociedad. Estos autores al igual que Walton recalcan la necesidad de la justicia social al interior de la organización.

Para Hackman y Oldhan (1975), la satisfacción que obtiene el individuo en la ejecución de las actividades de su puesto de trabajo, es un agente fundamental en la percepción de calidad de vida del entorno laboral. Parten del supuesto que los puestos de trabajo poseen ciertas características o dimensiones que generan estados psicológicos que traen consigo tanto resultados personales como de trabajo que afectan la calidad de vida laboral. Proponen un método de diseño de puestos que retomaran aspectos tales como la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, autonomía, retroalimentación del trabajo propio, retroalimentación extrínseca e interrelaciones para la estructuración y reestructuración de cargos, alejándose del diseño tradicional impulsado por la escuela clásica.

Nadler y Lawler (1983), sostienen que la calidad de vida en el trabajo, es el resultado de la presencia de cuatro aspectos en el entorno laboral: la participación de la fuerza laboral en las decisiones, la reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento del trabajo y de

grupos autónomos de trabajo, la innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional, y, el mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horarios de trabajo, etc. A medida en que se incrementen estos aspectos, habrá una mejoría en la calidad de vida laboral.<sup>113</sup>

Una de las actividades más importantes del área de gestión de personas es la creación, mantenimiento y desarrollo de un clima laboral basado en la confianza y el respeto que permita a los integrantes de la organización, no sólo alcanzar los objetivos organizacionales, sino también, mejorar su desempeño, fomentar y acrecentar el compromiso con las metas establecidas. Cabe señalar, que hoy en día, la calidad de vida laboral que ofrecen las organizaciones se ha convertido en un factor de competencia, que le permite a la empresa atraer, mantener y desarrollar una fuerza laboral capaz de diferenciarla de sus competidores. De acuerdo con Chiavenato<sup>114</sup>

el individuo desea ingresar a una organización, aplicar sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos y permanecer en función de algunas expectativas. En general, las personas buscan en una organización: un lugar excelente para trabajar, reconocimiento y recompensas, oportunidades de crecimiento, participación en las decisiones, libertad y autonomía, apoyo y soporte, posibilidad de empleo y ocupación, camaradería y compañerismo, diversión, alegría y satisfacción, y calidad de vida en el trabajo.

Por su parte, cuando una organización admite a personas para que trabajen o colaboren, deposita ciertas expectativas en ellas: enfoque en la misión, enfoque en la visión a futuro, enfoque en el cliente, enfoque en las metas y resultados, enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos, enfoque en el trabajo participativo en equipo, compromiso y dedicación, talento, habilidades y competencias, aprendizaje y crecimiento profesional, y, finalmente, ética y responsabilidad.

En este contexto, adquiere importancia para la gestión de personas, el desarrollo e implementación de programas tendientes a la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo, ya que a través de éstos puede enriquecerse el ambiente de trabajo satisfaciendo tanto las necesidades de la organización como las de sus integrantes. Aspectos tales como

---

<sup>113</sup> Chiavenato, I., Gestión del talento humano, 2002:408.

<sup>114</sup> Chiavenato, I., Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2005:36-41.

comunicación abierta, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, sistemas equitativos de premios, condiciones de seguridad y bienestar laboral, flexibilidad de horario laboral y disfrute de vacaciones, equilibrio entre la vida familiar y laboral, asesoramiento jurídico, planes de empleabilidad a mediano y largo plazo, adquisición de productos de la organización a precios más bajos y anticipos salariales, entre otros elementos son contemplados en las prácticas innovadoras de programas de calidad de vida laboral que coadyuvan a la creación de entornos laborales satisfactorios que permitan elevar la motivación y la satisfacción laboral, lo que se verá reflejado en una fuerza laborar más productiva, menos resistente a los cambios y más comprometida con la organización.

## **Reflexiones finales**

Las organizaciones se han convertido en el mecanismo a través del cual la sociedad se estructura y reestructura con el fin de alcanzar mayores estadios de desarrollo y progreso que se traduzcan en un incremento de la calidad de vida de quienes la conforman.

El grado de desarrollo y crecimiento económico de una sociedad se encuentra estrechamente vinculado a las organizaciones existentes; sin embargo, el proceso de industrialización ha traído consigo impactos de naturaleza negativa en los ámbitos social y medioambiental, provocando en la sociedad civil una actitud de cuestionamiento hacia el funcionamiento de las empresas.

Lo anterior, ha derivado en una creciente exigencia por parte de la sociedad en torno a la responsabilidad económica, política, social y ambiental que deben de asumir cualquier tipo de organización como producto de su operación, misma que va más allá de lo estrictamente estipulado por la legislación vigente, y, tener un mayor compromiso con el bienestar económico y social de la fuerza laboral con la que cuenta, de la comunidad en la que se encuentra inmersa y, así como, con el respeto, conservación, y de ser necesario, la reparación del medio ambiente.

Ante la creciente presión ejercida por la sociedad, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de revisar su operación y funcionamiento para generar una serie de acciones calificadas como responsables, tendientes a buscar el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y medioambientales que repercutan, no solamente en su beneficio, sino también en el de sus clientes, proveedores, fuerza laboral, medio ambiente y en la sociedad en general.

La relevancia que tiene la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa para la sociedad civil, ha sido el resultado de la conjunción de múltiples aspectos. El avance y la consolidación de la globalización, la preeminencia alcanzada por las empresas transnacionales y las consecuencias derivadas de sus actividades en el ámbito económico, político, social y medioambiental aunadas a la falta de transparencia y rendición de cuentas

en sus operaciones, la exportación de puestos de trabajo paralelamente con la creación de condiciones laborales deplorables, sobretudo en aquellas naciones consideradas en vías de desarrollo o subdesarrolladas, sólo por citar algunos ejemplos, han sido el detonador de la exigencia para que las organizaciones asuman acciones de naturaleza ética y responsables

Casos como los ocurridos en la década de los años ochenta en Bophal, el derrame petrolero del Exxon Valdez frente a las costas de Alaska, el accidente nuclear más grave de la historia ocurrido en Chernóbyl, el contubernio de la Compañía Shell con el gobierno dictatorial de Nigeria, o las prácticas laborales desarrolladas por Nike en Indonesia, entre otros, son considerados como eventos paradigmáticos en el cuestionamiento del quehacer organizacional.

Poco a poco, la Responsabilidad Social Corporativa ha ido ganando terreno en el ámbito mundial gracias a los alcances y consecuencias que tiene sobre todas las partes que se encuentran involucradas durante el desarrollo de la actividad económica y productiva de las empresas. Es a partir de la década de los noventa que este tema forma parte de la agenda de diversos organismos internacionales, que desde entonces, se han abocado a la elaboración de directrices que buscan orientar la gestión de organizaciones de diversos tipos. Caso emblemático lo constituye el llamado Libro Verde de las Comunidades Europeas que se ha convertido en un referente obligado en la discusión y el debate de esta temática.

La amplia variedad de tópicos que se ven involucrados en la noción de Responsabilidad Social Empresarial y su impacto en la gestión y comportamiento organizacional, pone en relieve la naturaleza ambigua y compleja del contenido de aquello que se considera una manifestación de la misma. La Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido en un nuevo paradigma y abarca una gran variedad de acciones que comprende desde aquellas de índole filantrópica, hasta las que pretenden incrementar la calidad de vida laboral al interior de las organizaciones.

La carencia de un concepto unívoco de Responsabilidad Social Empresarial, ha desembocado en un debate complejo, el cual se ha emprendido desde distintas perspectivas e incluyen discusiones que califiquen a una organización como socialmente responsable cuando cumple con la generación de beneficios económicos y no se convierten en una carga más para la sociedad, hasta las que sostienen que las prácticas socialmente responsables establecidas por las organizaciones, deben de determinarse por su naturaleza voluntaria.

Cabe señalar, que las organizaciones han recurrido a la Responsabilidad Social Empresarial, como un aspecto que forma parte de la estrategia organizacional orientada a mejorar su imagen ante la opinión pública, llegando a ser considerada como mecanismo para incrementar su competitividad y lograr diferenciarse de sus competidores ante los ojos de consumidores, cada vez más conscientes que buscan productos y servicios ofrecidos por empresas más preocupadas por aspectos tales como la ética, el medio ambiente, el buen trato hacia los empleados y el compromiso con la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa debe de convertirse en el referente de un estilo de gestión que fomente lo sustentable y sostenible, la ética y la humanización de las actividades laborales, entre otros aspectos; al permear en toda la organización a través de la actividad cotidiana de la fuerza laboral al convertirse en la filosofía que rige el quehacer organizacional.

Como filosofía de gestión, la Responsabilidad Social Corporativa impacta no sólo al ámbito interno de la organización que incluye a los accionistas, los trabajadores y la gestión de los recursos naturales; sino también, al externo al relacionarse con socios comerciales, clientes y a la sociedad en general. Una organización no puede considerarse socialmente responsable, si descuida alguno de los aspectos antes mencionados.

La dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial, conjuntamente con valores tales como el respeto, la dignidad, la justicia y la ética deben de convertirse en el marco que sustenta la gestión de personas. Es en el ámbito de la dirección de la fuerza laboral,

que esta vertiente interna adquiere sentido al constituirse en la filosofía que fundamenta la creación, mantenimiento y desarrollo de prácticas organizacionales dirigidas a incrementar la calidad de vida laboral, y ser, al mismo tiempo, el atractor que le permita a la empresa atraer, mantener y desarrollar al personal cuyas características posibilitara la creación de una ventaja competitiva sostenible y sustentable a largo plazo.

En los años setenta del siglo pasado, la calidad de vida laboral adquirió importancia en el campo de la gestión en los Estados Unidos, a partir del surgimiento del llamado Movimiento de Calidad de Vida Laboral, cuyos orígenes se encontraron influenciados por las experiencias de la democracia industrial de las naciones escandinavas.

Concepto caracterizado en un principio por una fuerte carga ideológica, con el transcurrir del tiempo la noción de calidad de vida en el trabajo se ha ido transformando en un sinónimo de aspectos tales como participación, satisfacción en el puesto de trabajo o entornos laborales confortables y satisfactorios.

En la actualidad, la calidad de vida en el trabajo se ha desviado de la búsqueda del bienestar de la fuerza laboral hacia la del incremento del desempeño y del compromiso de los empleados, para convertirse en una parte de la estrategia organizacional orientada a la atracción, mantenimiento y desarrollo del personal que le permita a la organización contar con una plantilla cuyo perfil se convierta en el pilar de su ventaja competitiva.

La calidad de vida laboral debe de partir de la humanización del trabajo en los centros laborales. La implementación de programas destinados a su mejora, requiere reconocer el respeto, la dignidad y la justicia que merece todo ser humano en su lugar de trabajo, más allá de ser visto o considerado como un mecanismo tendiente a incrementar el desempeño y el compromiso de la fuerza laboral.

Lo anterior trae consigo un cambio en la cultura de la organización, que ponga en el centro de toda acción organizacional al individuo, a las oportunidades de progreso y desarrollo de todas las personas que la conforman, al contemplar todos aquellos elementos que

involucran la noción de trabajo decente,<sup>115</sup> aspecto fundamental para alcanzar una vida humana decente. Aspectos tales como la discriminación, el acoso físico y psicológico, la ausencia de condiciones de seguridad, higiene y bienestar en el trabajo, la falta de oportunidades de crecimiento, el desequilibrio entre la vida laboral y personal, así como las relaciones socio-laborales no adecuadas, son prácticas que recurrentemente se encuentran en el ámbito laboral y que afectan su calidad.

Como parte de la filosofía de gestión, el interés por la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo debe, a través de las prácticas organizacionales de dirección de personas, orientarse al mejoramiento de las condiciones de trabajo, mismas que se vean reflejadas en un incremento de la calidad de vida de la fuerza laboral.

Sin perder de vista la transformación que ha sufrido el concepto de calidad de vida en el trabajo, desde sus orígenes hasta nuestros días, es posible señalar que la mejora continua en la calidad de vida laboral trae consigo ventajas y beneficios, tanto para la organización como para la fuerza laboral, al incrementar el desempeño, la eficiencia, el compromiso, la cooperación, la adopción de los valores organizacionales y el sentido de pertenencia de la fuerza laboral, ya que posibilita el desarrollo del potencial del empleado, eleva la motivación, mejora el desarrollo de las actividades organizacionales, disminuye los índices de rotación, ausentismo y quejas en el trabajo, aumenta la satisfacción en el puesto, y, reduce la cantidad de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. De ahí, la necesidad de que la creación, implementación y mantenimiento de programas tendientes a la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo se convierta en un aspecto prioritario para la gestión y dirección de personas.

---

<sup>115</sup> Noción acuñada por Juan Somavía, Director General de la Organización Internacional del Trabajo, en el *Informe para la Conferencia Internacional del Trabajo en 1999*. El trabajo decente resume las aspiraciones de las personas en su vida laboral, aspiraciones en relación a oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; justicia e igualdad de género. Las diversas dimensiones del trabajo decente son pilares de la paz en las comunidades y en la sociedad. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres. El trabajo decente puede ser sintetizado en cuatro objetivos estratégicos: principios y derechos fundamentales en el trabajo y normas laborales internacionales; oportunidades de empleo e ingresos; protección y seguridad social; y diálogo social y tripartismo. Estos objetivos tienen validez para todos los trabajadores, mujeres y hombres, en la economía formal e informal, en trabajos asalariados o autónomos; en el campo, industria y oficina; en sus casas o en la comunidad. Refleja las preocupaciones de gobiernos, trabajadores y empleadores, que dan a la OIT su singular identidad tripartita (OIT, 2009a).

## Fuentes consultadas

**Bakan, J., 2004.** *La corporación*. Ed. Robinbook, Barcelona.

**Carlson, B., 1980.** *La educación y el mercado laboral en América CVL*.

**Chiavenato, I., 2002.** *Gestión del talento humano*, McGraw Hill, Colombia.

**Chiavenato, I., 2005.** *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, Thomson, México.

**Comisión de las Comunidades Europeas, 2001.** *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

**Dyer y Hoffenberg, 1975.** "Evaluating the quality of working life". Davis, L. Y Cherns, A., *The quality of working life*. The Free Press, Nueva York.

**Fernandes, E., 1996.** *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*, Salvador: Casa da Qualidade.

**Fernández Ríos, M., 1999.** *Diccionario de recursos humano: organización y dirección*. Díaz de Santos, Madrid.

**Fernández Ríos, M, y Giménez, L., 1989.** "Criterios para definir la CVL". En el libro de *Simposios 1 Congreso Iberoamericano y 3 Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid.

**Fiels, M. y Thacker, J., 1992.** *Influence of work life on company and union commitment*. Academy-of-managment-Journal.

**Font Playán, I., 2007.** "La gestión del capital humano en los inicios del tercer milenio". En *De León, S. y A. Sánchez* (coordinadores), *Reflexiones sobre la formación de administradores en México*; Series Estudios. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco.

**Friedman, G. y Naville, P., 1971.** *Tratado de sociología del trabajo*. Fondo de Cultura Económica, México.

**González, P., Peiró, J. M., y Bravo, M. J., 1996.** "Calidad de Vida Laboral". En Prieto, F. (Eds.) *Tratado de psicología del trabajo: aspectos psicosociales del trabajo*. Vol. 2 Madrid.

**Guest, R. H., 1979.** *Quality of work life – Learning from tarrytown*. Harvard Business Review.

- Hackman, J. y Oldhan G, 1975.** "Development of the job diagnostic survey". En *Journal of Applied Psychology*, 60 (2).
- Henrick, N. Q., 1985.** *Parallel organizations in unionized setting: Implications for organizational research*. Human Relations.
- Herrick, N.Q. y Maccoby M., 1975.** Humanizing work: a priority goal of the 1970s. En L.E. Davis y A.B. Cherns (Eds.) *The quality of working life (vol1) Problems, prospect and state of the art*. Free Press, Nueva York, pp.63-90.
- Jacoby, S. M., 1983.** *Union-management cooperation in the United States: lessons from the 1920s*. Industrial and Labor Relations Review.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. y McKersie, R. B., 1993.** *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Centro publicaciones. Ministerio de Trabajo y SS, Madrid.
- Ktazell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash, 1975.** *Work productivity and job satisfaction*, N.Y. University Press, Nueva York.
- Lau, R. y May, B., 2000.** *A win – win paradigm for quality of work life and business performance*. Human Resource Development Quarterly.
- Mateu, M., 1984.** *La nueva organización del trabajo*, Hispano Europea, Barcelona.
- Mirvis, P. y Lawler, E., 1984.** *Accounting for the quality of work life*. Journal of Occupational Behavior.
- Munduate, L., 1993.** "Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales," En Munduate L. y Barón M., (Comp.) *Gestión de recursos humanos y CVL*. Eudema, Madrid.
- Nadler, D. A. y Lawler, E. E. III, 1983.** *Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects*. Journal of Occupational Behavior, 1(1), 53-67.
- Nadler, D.A, y E. E. Lawler III, 1983.** Quality of work life: perspectives and directions. En *Organizational Dynamics*, Invierno.
- Poza de la, J., 1998,** "Satisfacción, clima y calidad de vida laboral," En Rodríguez, A. (Coord.) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Pirámide, Madrid.
- Robbins, S., 1989.** *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-hall.
- Sun, B., 1988.** *Quality of work life programs: an empirical assessment of designs and outcomes*. UMD Dissertation Services. University of Georgia.

- Suttle, J. L., 1977.** "Improving life at work: problems and prospects". En Hackman J. R. y Suttle J. L., *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Goodyear Publishing Company, Santa Monica.
- Turcotte, P. R., 1986.** *Calidad de vida en el trabajo*. Trillas, Madrid.
- Udy, S., 1971.** *El trabajo en las sociedades tradicional y moderna*. Amorroutu Editores, Buenos Aires.
- Ulrich, D., 2004.** *Recursos humanos: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Granica, Argentina.
- Visauta, B., 1983.** *La calidad de vida en el trabajo: un modelo de analisis*. Tesis doctoral, Departamento de psicología experimental, Universidad de Barcelona.
- Walton, R. E., 1973.** *Conciliación de conflictos interpersonales*. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Walton, R. E., 1973.** "Quality of working life: What is it?" En *Sloan Management Review*, Vol.15, No. , pp.11-21.

### **Fuentes electrónicas**

- Alfie, M., 2007.** "Una nueva gestión ambiental: el riego y el principio precautorio". En *Espacio Abierto*, abril-junio, año/vol. 16, número 002, Asociación Venezolana de Sociología, Maracaibo, Venezuela. Disponible en <http://redalyc.uaem.mx>, página visitada en agosto 2009.
- Alvareda Vivo, L., 2006.** *Responsabilidad social de la empresa, autoridades privadas y gobernanza global*. Memoria de investigación realizada bajo la dirección del Dr. Joseph Ibáñez, Profesor de relaciones internacionales. Barcelona Universitat Pompeu Fabra. Disponible en [http://www.recercat.net/bitstream/2072/4524/1/TesinaRSE\\_Alvareda\\_10\\_10\\_2006.pdf](http://www.recercat.net/bitstream/2072/4524/1/TesinaRSE_Alvareda_10_10_2006.pdf), página visitada en julio de 2006.
- AMNESTY INTERNATIONAL USA, s/f.** *Dow chemical company (DOW), union carbide corporation y de las comunidades de Bhopal en la India*. Disponible en <http://www.amnestyusa.org/business-and-human-rights/dow-chemical/page.do?id=1101668> página visitada en mayo 2009.

**Arriagada Herrera, J. M., 2008.** *La RSI y su necesaria gestión en las empresas. Responsabilidad social interna.* Disponible en <http://responsabilidadsocial-interna.blogspot.com>, página visitada en julio 2009.

**Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa., 2003.** *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Documento AECA No. 1, diciembre.* Disponible en [www.iarse.org/new\\_site/site/descargar.php?archivo=77152](http://www.iarse.org/new_site/site/descargar.php?archivo=77152). Página visitada en junio de 2009.

**Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, 2009.** *La ISO y la responsabilidad social de las empresas (CSR).* Disponible en <http://www.aico.org/aico/Default.aspx?tabid=2382>, página visitada en junio 2009.

**Benbeniste, S., 2002.** *El alcance del concepto de la responsabilidad social corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema.* Programa doctoral: Phd in management sciences, ESADE, Barcelona. Disponible en <http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Alcance%20del%20concepto%20RSC.PDF> página visitada en junio 2009.

**Bestratén Bellovi, M y Pujol Senovilla, L., 2004.** *NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales.* Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España e Instituto de seguridad e higiene en el trabajo. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_643.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_643.pdf). Página visitada en mayo 2009.

**Bestratén Bellovi, M y Pujol Senovilla, L., 2004.** *NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación* Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España e Instituto de seguridad e higiene en el trabajo. Disponible en [http://www.Mtas.es/insht/ntp/ntp/\\_e18.htm](http://www.Mtas.es/insht/ntp/ntp/_e18.htm). Página visitada en mayo 2009.

**Boletín del Observatorio de las Empresas Transnacionales. Foco-Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos (En Foco), 2005.** *Las transnacionales y los derechos humanos y ambientales.* Año1, Mayo/Junio, No. 4. Disponible en [dgroups.org/file2.axd/...62ca.../Boletín\\_En\\_FOCO\\_-\\_Mayo.doc](http://dgroups.org/file2.axd/...62ca.../Boletín_En_FOCO_-_Mayo.doc) página visitada en agosto 2009.

**Bonimi, G., L. Bernnan y P. Varela, 2003.** *La responsabilidad social empresarial en el marco de las relaciones laborales.* Trabajo monográfico para obtener el título de contador público. Facultad de ciencias económicas y de administración. Universidad de la República. Montevideo, septiembre. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/bonomi.pdf>, página visitada en mayo 2009.

**Caballero, Isabel y Balaguer, A.I., (s/f).** *NTP 687: Responsabilidad social de las empresas: el modelo de balance social de ANDI-OIT (I).* Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España e Instituto de seguridad e higiene en el trabajo. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_687.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_687.pdf), pagina visitada en junio 2009.

**Camejo, A. J., 2007.** “Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el siglo XXI”. *Entelequia, Revista Interdisciplinar, nº 3.* Disponible en <http://www.eumed.net/entelequia> página visitada en mayo 2009.

**Carneiro, M., 2008.** *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos.* Consejería de empleo, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Disponible en <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/62075.html>, página visitada en septiembre 2009.

**Céu Ameida, M., 2005.** “La empresa socialmente responsable: estudio empírico en el sector hotelero”. En *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, No. 5. Disponible en <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gestión/Nº%205/Maria%20do%20Céu%20Ameida.htm>, página visitada en julio 2009.

**Centro de Información de la ONU para México, Cuba y Republica Dominicana (CINU), 2003.** <http://www.cinu.org.mx/>, página visitada en agosto 2009.

**Comfia. Federación de Servicios Financieros y Administrativos, 2008.** *La larga sombra de un vertido, el caso Exxon Valdez.* Disponible en <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/files/2009/04/caso-exon-valdez.pdf> página visitada en mayo 2009.

- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable (WBCSD), 2002.** *Corporate social responsibility. The WBCSD's Journey.* Disponible en <http://www.wbcd.org/newscenter/media.htm#reports> página visitada en mayo 2009.
- Da Silva, M., 2006.** *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional.* Facultad de psicología. Departamento de psicología. Programa de doctorado en recursos humanos y organizaciones, Director Dr. Santiago Díaz de Quijano, Universitat de Barcelona. Disponible en [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0206107-130433//MDS\\_TESIS.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0206107-130433//MDS_TESIS.pdf), pagina visitada en noviembre 2009.
- Forum Empresa. Responsabilidad Social Empresarial en las Américas 2009.** *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?.* Disponible en [www.empresa.org](http://www.empresa.org) página visitada en julio 2009.
- García, A. A., 2007.** “Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible”. Publicado en *Revista Futuros* No. 17, 2007 Vol. V. Disponible en [http://www.revistafuturos.info/raw\\_text/raw\\_futuro17/resp\\_social\\_empr.pdf](http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro17/resp_social_empr.pdf) página visitada en agosto 2009.
- Great Place to Work, Institute, México, 2009.** *Great Place to Work Institute Inc. México.* Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/index.php>, pagina visitada en noviembre del 2009.
- Guevara Ramos, E., 2008.** *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial.* Edición electrónica gratuita disponible en [www.eumed.net/libros/2008c/438/](http://www.eumed.net/libros/2008c/438/) página visitada en junio 2009.
- Instituto de Responsabilidad Social, 2006.** *¿Qué es la RSE?.* Disponible en [www.responsabilidadsocialempresarial.es/rse.html](http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/rse.html) página visitada en mayo 2009.
- Kirschner, A. M., 2006.** “La responsabilidad social en la empresa.” *Revista Nueva Sociedad*, No. 202, marzo /abril. Disponible en <http://www.nuso.org/revista.php?n=22> página visitada en septiembre 2009.
- Lafuente, A., V. Viñuales, R. Pueyo y J. Llarías, 2003.** *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas.* Documento de trabajo 3/2003, Laboratorio de Fundación Alternativas. Disponible en [www.falternativas.org/laboratorio/documentos/documentos-de-](http://www.falternativas.org/laboratorio/documentos/documentos-de-)

trabajo/responsabilidad-social-corporativa-y-politicas-publicas página visitada en mayo 2009.

**Machado, M. A., 2007.** *La responsabilidad social corporativa como resultante de un cambio en los imaginarios del contador público: del mecanicismo a la complejidad de las organizaciones.* En Contaduría Universidad de Antioquia. Disponible en <http://contaduria.udea.edu.co/proyecto/archivos/rec/doc/La%20Responsabilidad%20Social%20-%20Machado.pdf>, página visitada en junio 2009.

**Merino Segovia, A., 2005.** *Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral.* Documentación laboral, No. 75 pp 51 a 79. Disponible en [http://www.uclm.es/organos/vic\\_investigacion/centros/celds/LEGISLACION%20Y%20JURISPRUDENCIA/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.html](http://www.uclm.es/organos/vic_investigacion/centros/celds/LEGISLACION%20Y%20JURISPRUDENCIA/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.html). Página visitada en mayo 2009.

**Muñoz, L. A., 2009.** *Responsabilidad social corporativa interna.* Eurogroup Human Resources. Disponible en <http://www.arearh.com/rrhh/responsabilidad-social-corporativa-interna.html> página visitada en Junio 2009.

**Navajas Adán, J., 2003.** *De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación.* Tesis doctoral dirigida por el Dr. Lupicinio Ibáñez Rueda, Unitat de Psicologia Social. Departament de Psicologia de la Salut. Universidad Autónoma de Barcelona, Disponible en [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UAB/AVAILABLE/TDX-0503104-143747//jna1de1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0503104-143747//jna1de1.pdf), página visitada en julio 2009.

**Nuñez, G., 2003.** *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible.* Serie Medio Ambiente y Desarrollo No.72. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Cepal/Sociedad Alemana de Cooperación (GTZ), Santiago de Chile. Disponible en [www.empresa.org/sitio-2009/documentos/La\\_Responabilidad\\_Social\\_Coorporativa\\_en\\_un\\_Marco\\_de\\_Development\\_Sostenible.pdf](http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/La_Responabilidad_Social_Coorporativa_en_un_Marco_de_Development_Sostenible.pdf) página visitada en septiembre 2009.

**Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2009.** *Programa sobre la promoción de la Declaración de los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo.* Disponible en <http://www.ilo.org/declaration/lang--es/index.htm> página visitada en julio 2009.

**Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2009 a.** *Trabajo decente*. Disponible en [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang--es/index.htm), página visitada en julio 2009.

**Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2006.** *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/declaration2006sp.pdf>, página visitada en julio de 2009.

**Pesticide Action Network North America (PANNA), 2005.** *Perfil corporativo de Monsanto*. Disponible en [www.panna.org/resources/caia/corpProfilesMonsantoEsp](http://www.panna.org/resources/caia/corpProfilesMonsantoEsp) página visitada en mayo 2009.

**PIJAMASURF, 2009.** *El infierno en el petróleo: las atrocidades de Shell Oil en Nigeria*. Disponible en <http://www.pijamasurf.com/2009/05/el-infierno-en-el-petroleo-las-atrocidades-de-shell-oil-en-nigeria/> página visitada en agosto 2009.

**Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2009.** *Red de Pacto Mundial España*. Disponible en <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=1&MS=1&MN=1> página visitada en mayo de 2009.

**Segurado Torres, A. y E. Agulló Tomás, 2002.** *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. En *Psicothema*, Vol. 14, no. 4. Universidad de Oviedo, Disponible en <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>, página visitada en julio 2009.

**Sulbarán, P., 2005.** *El concepto de responsabilidad de la empresa*. Disponible en [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas/temas\\_portada.20051027.0843131984/documentos\\_pdf.2005-10-28.5283791295](http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.20051027.0843131984/documentos_pdf.2005-10-28.5283791295) página visitada en junio 2009.

**TQM Asesores, 2009.** *Modelo EFQM de Excelencia* (Versión en vigor desde el 22/4/1999). Disponible en <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>, página visitada en junio 2009.

**Vallaes, F., 2006.** *El concepto de responsabilidad social en las organizaciones*. Disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/media/410/20061011-La%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20organizaciones.pdf>, página visitada en mayo 2009.

## **ANEXO**

### ***Great Place to Work***

## ***Great Place to Work:*<sup>116</sup> “Un gran lugar para trabajar”**

*Great Place to Work Institute, Inc.*, es una empresa dedicada a la investigación y asesoría gerencial. Ubicada en México<sup>117</sup> desde 2003 y fundada en los Estados Unidos en 1980, busca apoyar a las organizaciones en el proceso de cambio orientado a convertirse en “un gran lugar para trabajar”, a través de la comprensión y puesta en práctica de valores y comportamientos que les permitan, no sólo mejorar la calidad de la vida laboral de su fuerza laboral, sino también, su resultado económico.

Para esta empresa, un aspecto importante en la organización concebida como un gran lugar para trabajar, es el modo como las personas son tratadas. Crear un buen ambiente de trabajo se entiende como un objetivo legítimo de una empresa, diferenciándose así, del supuesto tradicional de que en los negocios el único objetivo es incrementar las ganancias. Sin embargo, en este tipo de organizaciones ambas metas son compatibles al entender a las utilidades como un medio para mejorar la vida de los empleados.

Se ha observado que en aquellas compañías evaluadas como un gran lugar para trabajar, el estilo de la gestión de personas se adiciona de manera significativa a sus ventajas competitivas. Las investigaciones realizadas por esta empresa en 24 países confirma que este tipo de organizaciones presentan ventajas sobre sus competidores en aspectos tales como contar con una mayor cantidad de aspirantes calificados para cubrir las vacantes de los puestos de trabajo, experimentar un menor índice de rotación de personal, menores costos por ausentismo, mayores índices de innovación, creatividad y audacia, disfrutar de mayores niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes y se benefician de una mayor productividad y rentabilidad.

*Great Place to Work Institute, Inc.*, se ha dedicado, desde la década de los ochenta del siglo pasado, a investigar cuáles son los factores que interviene en el

---

<sup>116</sup> La información contenida en este Anexo, es una síntesis de la presentada en la página oficial de *Great Place to Work Institute-México*, en <http://www.greatworktoplace.com.mx>.

<sup>117</sup> Uno de los objetivos de *Great Place to Work Institute- México* es facilitar la gestión del conocimiento y el compartir experiencias entre todas aquellas organizaciones del país convencidas de la importancia que tiene mejorar la calidad de vida en sus centros de trabajo como el mecanismo a través del cual se consiguen los mejores resultados de negocio. En México, el modelo y metodología que el Instituto para evaluar y seleccionar a las empresas que participan en la lista anual de Las Mejores Empresas para Trabajar, se encuentran certificados por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

ambiente laboral de una organización para convertirla, a los ojos de sus empleados, en un gran lugar para trabajar. Los resultados obtenidos han señalado a la confianza existente entre la fuerza laboral y la dirección como un elemento fundamental para ello. Derivado de lo anterior, este instituto define a una empresa como *un gran lugar para trabajar* como aquella en donde “*Usted confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja*”.<sup>118</sup> La confianza se manifiesta en cada relación. Los jefes creen que los colaboradores desean ser productivos y por eso los alientan a participar en el trabajo. A los colaboradores les entusiasma y apasiona su trabajo y la misión de la empresa. En un ambiente caracterizado por un alto nivel de confianza, las personas cooperan y colaboran, lo que conduce a interacciones positivas en el lugar de trabajo, altas utilidades y mayor productividad.<sup>119</sup>

De acuerdo con *Great Place to Work Institute, Inc.*, un gran lugar para trabajar se mide a través de la calidad de las relaciones existentes entre colaboradores y jefes, los colaboradores y su trabajo y la compañía, y, los colaboradores entre sí. La confianza es el elemento esencial para la relación primaria en el lugar de trabajo entre el colaborador y el empleador, manifestándose a través de tres dimensiones: credibilidad, respeto y justicia.<sup>120</sup>

- **Credibilidad:** significa jefes que se comunican regularmente con los colaboradores para hablar acerca de los planes y objetivos de la compañía y solicitarles sus ideas. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de manera eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan como se relaciona su trabajo con los objetivos de la compañía. Es la integridad que la administración trae al trabajo. Para ser creíble, las palabras deben ser seguidas por la acción. Este rubro se evalúa a través de aspectos tales como comunicaciones

---

<sup>118</sup> Great Place to Work, “Que hacemos”, en Great Place to Work <http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/quehacemos.php>, 2009: s/p

<sup>119</sup> Great Place to Work, “Somos especialistas en confianza”, en <http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/index.php>, 2009:s/p.

<sup>120</sup> Great Place to Work, “Dimensiones de un Great Place to Work”, en Great Place to Work <http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/quehacemos.php>, 2009: s/p

abiertas y accesibles, competencia en la coordinación de las personas y los recursos materiales e integridad para llevar a cabo la visión con consistencia.

- Respeto: implica darle a los colaboradores el equipamiento, los recursos y el entrenamiento necesarios para hacer su trabajo. Significa el agradecimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en las actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración entre los departamentos y crear un ambiente de trabajo que sea saludable y seguro. El respeto significa que el balance entre el trabajo y la vida personal es una práctica. Este rubro implica aspectos tales como la existencia de un respaldo para el desarrollo profesional, la inclusión de los colaboradores en las decisiones que les afectan, y la consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares.
- Justicia: en una organización justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y los planes de beneficios. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y el lugar de trabajo busca liberarse asimismo de discriminación, con procesos claros para la apelación y para dirimir disputas. Para ser imparcial, se debe ser justo. Este rubro contempla aspectos tales como la equidad, la imparcialidad y la justicia

Además de los tres rubros anteriores, el modelo utilizado como instrumento de evaluación de “*un gran lugar para trabajar*”, incluye el orgullo y la camaradería para hacer referencia a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía y entre el colaborador y otros colaboradores. El orgullo se manifiesta en el trabajo personal, por el trabajo individual, en el trabajo producido por el equipo o por la empresa, y, en los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad; mientras que la camaradería involucra la posibilidad de ser uno mismo, el sentido de familia o de equipo, y ser un lugar socialmente amigable y la atmósfera de bienvenida.

Las organizaciones evaluadas por *Great Place to Work Institute, Inc.*, pertenecen a distintos giros comerciales tales como son empresas sin ánimo de lucro, productos al consumidor, servicios financieros, telecomunicaciones y medios, manufacturas, gas y empresas de servicio público, salud, transporte y gobierno. El denominador común de todas ellas es el interés mostrado por la

responsabilidad asumida con los empleados y por la creación y mantenimiento de una organización que sea considerada por su fuerza laboral como un lugar excelente para trabajar.

La evaluación realizada por *Great Place to Work Institute* ayuda a visualizar aquellas empresas que ofrecen mayor calidad de vida en el lugar de trabajo; además, de permite observar las organizaciones que están más comprometida con sus integrantes en el mercado laboral. En caso de no cumplir con los parámetros de esta Institución, los resultados obtenidos pueden ser usados para determinar que factores hay que gestionar de manera más efectiva para mejorar su ambiente laboral.

*Great Place to Work, Institute, Inc.*, proporciona a las organizaciones interesadas, una base de datos de las prácticas de los mejores lugares de trabajo, para que de esta manera, puedan conocer aquello que están haciendo en torno a la gestión de personas y adoptar las estrategias necesarias para mejorar su entorno laboral y llegar a convertirse en un gran lugar de trabajo.

Anualmente, *Great Place to Work Institute, Inc.*, elabora una Lista o *Ranking* de Las Mejores Empresas para Trabajar en 40 países alrededor del mundo, incluyendo México, como resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los empleados y de la cultura corporativa. Dicho proceso es considerado como el más importante y exhaustivo de todo el mundo. El interés de las empresas por formar parte de esta Lista, ha aumentado a raíz de la importancia social y económica que significa ser reconocida como *un buen lugar para trabajar*. Derivado de lo anterior, un mayor número de organizaciones buscan cambiar sus estrategias de personal de manera tal, que la calidad de vida en el trabajo ofrecida a su fuerza laboral se incremente.

Las empresas que aparecen en esta Lista son seleccionadas en base a:

- Las respuestas obtenidas al *Great Place to Work Trust Index*. Consiste en una encuesta aplicada a los empleados formada aproximadamente por 50 afirmaciones que cubren los aspectos de credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería correspondientes a las dimensiones del *Great Place to Work Model*. Este cuestionario mide el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro del lugar de trabajo. Cabe señalar que, las respuestas a este instrumento representan el porcentaje más importante de la calificación de la organización en todas las Listas de Mejores Empresas.
- Materiales remitidos por la organización, incluyendo las respuestas al *Great Place to Work Culture Audit*. *Great Place to Work Culture Audit* es un cuestionario destinado a

la gerencia. Se utiliza para mejorar la comprensión, por parte de la empresa evaluadora, de la cultura de la organización. Este instrumento contempla dos partes. En la Parte I, se abordan preguntas destinadas a obtener datos acerca de la demografía de la fuerza laboral (por ejemplo, cantidad de empleados de la empresa, rotación voluntaria, desagregación étnica, ocupación, etc.), información general acerca de la compañía (por ejemplo, año de fundación, utilidades), así como también ,los beneficios y compensaciones extraordinarias ofrecidos a la fuerza laboral (por ejemplo, centros de ejercicio en el sitio, porcentaje de seguros preferenciales pagado por la compañía por trabajador, cantidad de festivos). La Parte 2 del Culture Audit está formado por preguntas abiertas que le dan a los miembros de la empresa una oportunidad para compartir con *Great Place to Work, Institute, Inc.*, varios aspectos de su cultura. Estas preguntas están relacionadas con el *Great Place to Work® Model* que es el foco de este componente de la evaluación.

- Materiales adjuntos remitidos por la compañía para consideración, así como, información proveniente por otras fuentes confiables tales como artículos en medios acerca de las empresas.

A continuación se presenta un cuadro donde se muestran las cincuenta mejores empresas<sup>121</sup> para trabajar en México en el periodo comprendido entre los años 2004 al 2009. Los datos recabados pertenecen a la página oficial de *Great Place to Work Institute, México*.

---

<sup>121</sup> Se seleccionaron sólo las cincuenta primeras empresas para facilitar su estudio.

Empresa	2009	2008	2007	2006	2005	2004
1	<b>Federal Express</b> 1196 empleados Industria: Transporte - Mensajería Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Starbucks</b> 2794 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>FedEx Express</b> 478 empleados Industria: Transporte - Mensajería Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Federal Express</b> 952 empleados Industria: Transporte - Mensajería Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Danone de México</b> 2513 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas	<b>Interprotección Agente de Seguros y de Fianzas</b> 127 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada
2	<b>Whirlpool México, SA de CV</b> 8385 empleados Industria: Manufactura y Producción - Electrónica Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Interprotección, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.</b> 192 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada	<b>Starbucks</b> 636 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>McDonald's México</b> 10370 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Federal Express</b> 911 empleados Industria: Transporte - Mensajería Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Federal Express Holdings, México y Compañía</b> 884 empleados Industria: Transporte - Mensajería Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores
3	<b>Starbucks Coffee México</b> 3400 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Fedex Express México</b> 1011 empleados Industria: Transporte - Mensajería Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>British American Tobacco</b> 1002 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>British American Tobacco México</b> 792 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>McDonald's México</b> 10476 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Brasa Desarrollos</b> 156 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada

4	<p><b>JW Marriott México City</b> 370 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>JW Marriott Mexico City</b> 405 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>JW Marriot México City</b> 373 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Wyeth</b> 1050 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>British American Tobacco México</b> 744 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas</p>	<p><b>Boehringer Ingelheim Promeco</b> Industria: Biotecnología y Farmacéutica – Farmacéuticas*</p>
5	<p><b>Siegfried Rhein</b> 558 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada</p>	<p><b>Premier Chevrolet</b> 235 empleados Industria: Retail - Venta al por menor - Especialidades Propiedad: Privada</p>	<p><b>Banco Compartamos</b> 2304 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros - Bancos/Servicios de crédito Propiedad: Privada</p>	<p><b>Financiera Compartamos</b> 2197 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Janssen-Cilag México, Centroamérica y Caribe</b> 1113 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada</p>	<p><b>McDonald's México</b> Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>
6	<p><b>DJ Orthopedics de México</b> 1863 empleados Industria: Manufactura y Producción*</p>	<p><b>SC Johnson and Son</b> 577 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada</p>	<p><b>Grupo Ruba</b> 463 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada</p>	<p><b>Diageo</b> 182 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>American Express México</b> 2618 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Agilent Technologies</b> 161 empleados Industria: Tecnología de Información*</p>

7	<p><b>SC Johnson and Son</b> 559 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Siegfried Rhein</b> 578 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada</p>	<p><b>Interproteccion, Agente de Seguros y Fianzas</b> 126 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros - Seguros generales Propiedad: Privada</p>	<p><b>Grupo Ruba</b> 488 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada</p>	<p><b>Brasa Desarrollos</b> 150 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces - Construcción de viviendas</p>	<p><b>American Express Co. México</b> Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>
8	<p><b>Franklin Electric Linares</b> 339 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Franklin Electric Linares</b> 276 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Diageo</b> 156 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>JW Marriott Mexico City</b> 415 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Boehringer Ingelheim Promeco</b> 1044 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica – Farmacéuticas*</p>	<p><b>Arvin de México</b> 343 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>
9	<p><b>Daimler Financial Services México</b> 144 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Glaxosmithkline</b> 1276 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>McDonalds Servicios de México</b> 1742 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Procter &amp; Gamble México</b> 685 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Interprotección Agente de Seguros y de Fianzas</b> 155 empleados Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada</p>	<p><b>Banco Mercantil del Norte*</b></p>

10	<b>GlaxoSmithKline</b> 1213 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>American Express (México)</b> 3058 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Janssen Cilag</b> 624 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada	<b>Copachisa</b> 85 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada	<b>Wyeth</b> 1050 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>BIC No sabe Fallar</b> 881 empleados*
11	<b>Grupo RCI</b> 419 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Scotiabank México</b> 8289 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Scotiabank México</b> 652 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Scotiabank Inverlat</b> 6900 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Microsoft</b> 260 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>British American Tobacco</b> 777 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores
12	<b>Perot Systems</b> 323 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Ruba</b> 864 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada	<b>Glaxo Smith Kline</b> 327 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>FEMSA</b> 59280 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Eli Lilly de México</b> 1107 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Cemex México*</b>

13	<p><b>Compartamos Banco</b> 5615 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Hoteles Marriott Cancún</b> 531 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Agroindustrias del Norte</b> 155 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Privada</p>	<p><b>Microsoft</b> 427 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Grupo Gamesa</b> 11967 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas*</p>	<p><b>Comercial Mexicana de Pinturas*</b></p>
14	<p><b>Infonavit</b> 3932 empleados Industria: Servicios sociales y agencias gubernamentales Propiedad: Gobierno</p>	<p><b>Casamagna Marriott Puerto Vallarta Resort &amp; Spa</b> 560 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>American Express México</b> 818 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>American Express México</b> 2573 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Diageo</b> 150 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Diageo</b> 108 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>
15	<p><b>Hoteles Marriott Cancún</b> 1040 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional del Gobierno del Estado de Aguascalientes (SEPLADE)</b> 88 empleados Industria: Servicios sociales y agencias gubernamentales Propiedad: Gobierno</p>	<p><b>Microsoft</b> 183 empleados Industria: Tecnología de Información - Software Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>General Motors de México</b> 11839 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Grupo Ruba</b> 297 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada</p>	<p><b>Dupont</b> 810 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>

16	<p><b>Mars México</b> 1276 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Privada</p>	<p><b>DjOrthopedics de México</b> 2035 empleados Industria: Manufactura y Producción</p>	<p><b>Gamesa-Quaker</b> 3562 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Maxcom Telecomunicaciones</b> 1282 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Privada</p>	<p><b>Copachisa Constructora</b> 74 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada</p>	<p><b>Eli Lilly de México</b> Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>
17	<p><b>Grupo Riviera Maya</b> 1859 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Infonavit</b> 3911 empleados Industria: Servicios sociales y agencias gubernamentales Propiedad: Gobierno</p>	<p><b>Eli Lilly de México</b> 566 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>SAP</b> 316 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Unilever de México</b> 4950 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Femsa Servicios</b> Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>
18	<p><b>Grupo Mayan Vallarta</b> 2292 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Diageo</b> 232 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Ingram Micro</b> 384 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Janssen-Cilag México, Centroamérica y Caribe</b> 1119 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Grupo Vía Delphi</b> 103 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad Propiedad: Privada</p>	<p><b>GCC Cemento Chihuahua</b> 420 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>

19	<p><b>Scotiabank</b> 9244 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>McDonald's</b> 11212 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Servicios de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Motorola</b> 218 empleados Industria: Manufactura y Producción - Electrónica Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Eli Lilly de México</b> 1050 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Sancela</b> 309 empleados Industria: Manufactura y Producción - Cuidado de la salud</p>	<p><b>GCC Cemento Samalayuca</b> 124 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>
20	<p><b>CasaMagna Marriott Puerto Vallarta Resort &amp; SPA</b> 506 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Eli Lilly de México</b> 1109 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Desarrolladora de Turismo Sustentable</b> 94 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada</p>	<p><b>Firmenich</b> 116 empleados Industria: Manufactura y Producción - Químicos Propiedad: Privada</p>	<p><b>Procter &amp; Gamble México</b> 626 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>GCC Concreto Chihuahua</b> 164 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>
21	<p><b>Lundbeck México</b> 121 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Daimler Financial Services México</b> 144 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Premier Chevrolet</b> 215 empleados Industria: Retail - Venta al por menor Propiedad: Privada</p>	<p><b>NextiraOne México</b> 269 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Privada</p>	<p><b>Parque Xel-Há</b> 562 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad Propiedad: Privada</p>	<p><b>GRUPO Nacional Provincial*</b></p>

22	<b>Sun Microsystems de México</b> 575 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Compusoluciones</b> 292 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Privada	<b>Secretaria de Planeacion y Desarrollo Regional (SEPLADE)</b> 103 empleados Industria: Servicios sociales y agencias gubernamentales Propiedad: Gobierno	<b>Dupont</b> 819 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Arvin Meritor</b> 380 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Televisa*</b>
23	<b>DIAGEO</b> 231 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Ingram Micro</b> 407 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Cementos Chihuahua</b> 1039 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Cementos Chihuahua</b> 1301 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>SAP2</b> 219 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Hipotecaria Credito Y Casa</b> 854 empleados*
24	<b>CFE División Centro Occidente</b> 1858 empleados Industria: Servicios sociales y agencias gubernamentales Propiedad: Gobierno	<b>Janssen-Cilag</b> 1144 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada	<b>Grupo Financiero Monex</b> 1049 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada	<b>ArvinMeritor Puebla</b> 113 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Royal &amp; Sunalliance México</b> 293 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Homex Constructora (Administradora PICSA)</b> Industria: Construcción y Bienes Raíces*

25	<b>Telefónica México (Movistar)</b> 2527 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo cementos chihuahua (gcc)</b> 1521 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Wyeth</b> 888 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Financiero Monex</b> 1197 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Monex Grupo Financiero</b> 1065 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada	<b>ING Asesores*</b>
26	<b>Sabre Travel Network</b> 115 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Hewlett Packard</b> 2526 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Procter &amp; Gamble</b> 503 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Metrofinanciera</b> 692 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada	<b>Parque Garrafón</b> 240 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad*	<b>Kraft*</b>
27	<b>Grupo Financiero Monex</b> 1547 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada	<b>Calzado Chabelo</b> 70 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Privada	<b>Novo Nordisk</b> 91 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>SAS</b> 61 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Privada	<b>GCC Cementos Samalayuca</b> 174 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Mercer Human Resources Consulting</b> 152 empleados*

28	<p><b>Nokia Servicios</b> Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>	<p><b>IBM</b> 1978 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Copachisa</b> 94 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada</p>	<p><b>DaimlerChrysler Financial Services México</b> 285 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>SC Johnson &amp; Son</b> 493 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada</p>	<p><b>Merck Sharp &amp; Dohme</b> Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>
29	<p><b>Navistar Financial México</b> 121 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada</p>	<p><b>Lundbeck</b> 102 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Bacardi</b> 520 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Privada</p>	<p><b>Unilever de México</b> 5153 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Sabre Travel Network México</b> 137 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Microsoft México</b> 216 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>
30	<p><b>Accor Services</b> 630 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada</p>	<p><b>Resort Condominius International de México (RCI)</b> 455 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Firmenich</b> 58 empleados Industria: Manufactura y Producción - Químicos Propiedad: Privada</p>	<p><b>Ingram Micro México</b> 484 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>NextiraOne México</b> 239 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Privada</p>	<p><b>Monex Grupo Financiero</b> Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada*</p>

31	<b>Seguros Monterrey New York Life</b> 1186 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Odebrecht</b> 137 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>SAS</b> 61 empleados Industria: Tecnología de Información - Software Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Atento México</b> 4424 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada	<b>GCC Cementos Chihuahua</b> 420 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>NextiraOne México</b> 211 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Privada
32	<b>SAS, THE POWER TO KNOW</b> 111 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Nokia</b> 112 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Hewlett Packard</b> 2513 empleados Industria: Manufactura y Producción - Electrónica Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>SCA Personal Care</b> 371 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>DuPont</b> 818 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Novartis Farmaceutica</b> Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*
33	<b>Christus Muguerza Hospital del Parque</b> 611 empleados Industria: Salud - Hospital Propiedad: Privada	<b>Sun Microsystems</b> 572 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Compusoluciones</b> 219 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Privada	<b>Brasa Desarrollos</b> 186 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada	<b>GCC Concreto Juárez</b> 163 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Parque Garrafon</b> 168 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad*

34	<b>Volaris</b> 1428 empleados Industria: Transporte - Aerolíneas Propiedad: Privada	<b>Hoteles Milenium</b> 1675 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada	<b>Escala</b> 94 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada	<b>Royal &amp; SunAlliance Seguros México</b> 296 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Mancera Ernst &amp; Young</b> 2088 empleados Industria: Servicios profesionales*	<b>Parque Xcaret</b> Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada*
35	<b>MAPFRE Seguros</b> 1082 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Microsoft México</b> 402 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Arvinmeritor</b> 105 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Soluciones Dinámicas</b> 62 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada	<b>Agilent Technologies</b> 120 empleados Industria: Tecnología de Información*	<b>Promoción y Operación</b> 259 empleados*
36	<b>Everis México</b> 278 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Privada	<b>Procter &amp; Gamble México</b> 7000 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Novartis Farmacéutica</b> 762 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Parque Xel-Há, Maravilla Natural</b> 492 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad Propiedad: Privada	<b>Renault</b> 172 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Ruba Servicios</b> 221 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces Propiedad: Privada

37	<b>Hewlett-Packard de México</b> 2976 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Wyeth</b> 1082 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Cadbury Adams</b> 404 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Roche Synthex de México</b> 1936 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Scotiabank Inverlat</b> 6719 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Sabre Servicios</b> 150 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores
38	<b>Ingram Micro México, SA de CV</b> 477 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Computación en Acción S.A. de C.V.</b> 174 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Privada	<b>Servicios Corporativos Afore Banamex</b> 311 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Renault</b> 166 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>IBM de México</b> 1686 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Sancela</b> 358 empleados Industria: Manufactura y Producción - Cuidado de la salud*
39	<b>Coca Cola de México</b> 392 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Servicios Corporativos Afore Banamex S.A. de C.V.</b> 835 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Parque Xcaret</b> 500 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada	<b>Merck</b> 842 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Parque Ecoarqueológico Xcaret</b> 1430 empleados Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada	<b>Sanofi-Synthelabo</b> 678 empleados*

40	<p><b>Belcorp México</b> 511 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Privada</p>	<p><b>Sabre Travel Network</b> 120 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>FECHAC</b> 31 empleados Industria: Servicios sociales y agencias gubernamentales Propiedad: Sociedad sin ánimo de lucro</p>	<p><b>GlaxoSmithKline</b> 1358 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>GCC Cementos Juárez</b> 124 empleados Industria: Manufactura y Producción - Materiales para la construcción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>SAP México</b> 208 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>
41	<p><b>Vallarta Palace</b> 603 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada</p>	<p><b>Gasored</b> 261 empleados Industria: Retail - Venta al por menor Propiedad: Privada</p>	<p><b>Atento</b> 1365 empleados Industria: Servicios profesionales - Call center Propiedad: Privada</p>	<p><b>Spira de México</b> 430 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada</p>	<p><b>Sun Microsystems</b> 177 empleados Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Sara Lee</b> 210 empleados*</p>
42	<p><b>Servicios Corporativos Afore Banamex SA de CV</b> 752 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Telefónica Movistar</b> 2467 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Calzado Chabelo</b> 45 empleados Industria: Manufactura y Producción - Productos de uso personal y para el hogar Propiedad: Privada</p>	<p><b>Novartis</b> 1499 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Owens Corning México (Vidro)</b> 701 empleados Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>SC Johnson &amp; Son</b> 494 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Privada</p>

43	<p><b>Dell México</b>  Industria: Tecnología de Información  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>	<p><b>Perot Systems</b>  200 empleados  Industria: Tecnología de Información  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Coca-Cola México</b>  227 empleados  Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Owens Corning México</b>  711 empleados  Industria: Manufactura y Producción  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Servicios Corporativos Afore Banamex</b>  636 empleados  Servicios Financieros y Seguros  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Scotiabank Inverlat</b>  Industria: Servicios Financieros y Seguros  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*</p>
44	<p><b>Symantec de México</b>  91 empleados  Industria: Tecnología de Información  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Mapfre Seguros</b>  977 empleados  Industria: Servicios Financieros y Seguros  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Gerber</b>  292 empleados  Industria: Manufactura y Producción - Productos de alimentos y bebidas  Propiedad: Privada</p>	<p><b>ADT Sensormatic</b>  1038 empleados  Industria: Servicios profesionales - Seguridad  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>GCC Filiales</b>  105 empleados  Industria: Transporte*</p>	<p><b>Serviciod de Cinépolis</b>  Industria: Turismo/ Hospitalidad  Propiedad: Privada*</p>
45	<p><b>Novo Nordisk</b>  85 empleados  Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Banco Compartamos</b>  4277 empleados  Industria: Servicios Financieros y Seguros  Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores</p>	<p><b>Nextiraone</b>  149 empleados  Industria: Telecomunicaciones  Propiedad: Privada</p>	<p><b>Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles Nissan / SIMEX</b>  59 empleados  Industria: Servicios profesionales  Propiedad: Cooperativa</p>	<p><b>Desarrolladora Homex</b>  1088 empleados  Industria: Construcción y Bienes Raíces</p>	<p><b>Sun Microsystems</b>  177 empleados*</p>

46	<b>Nordson de México, SA de CV</b> 54 empleados Industria: Construcción y Bienes Raíces	<b>Arvin Meritor</b> 605 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Universidad La Salle México</b> 1073 empleados Industria: Educación y Formación Propiedad: Privada	<b>Cinépolis</b> 9923 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad Propiedad: Privada	<b>Banco Nacional de México</b> 28067 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros - Bancos/Servicios de crédito	<b>Unilever</b> Industria: Manufactura y Producción Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*
47	<b>Hoteles MileniumM</b> 1649 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad - Hoteles / resorts Propiedad: Privada	<b>Biomédica de Referencia S.A. de C.V.</b> 63 empleados Industria: Salud - Servicios Propiedad: Privada	<b>Daimler Chysler Financial Services México</b> 279 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Grupo Via Delphi</b> 264 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad Propiedad: Privada	<b>Maxcom Telecomunicaciones</b> 751 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Privada	<b>UPS*</b>
48	<b>Terra México</b> 220 empleados Industria: Tecnología de Información Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Para tu Casa</b> 77 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Privada	<b>Proyección y Administración Empresarial</b> 100 empleados Industria: Servicios profesionales - Reclutamiento y contratación de personal Propiedad: Privada	<b>Rohm and Haas México</b> 170 empleados Industria: Manufactura y Producción - Químicos Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Seguros Banamex</b> 482 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros - Seguros generales Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Vitro Fibras*</b>

49	<b>Nextel de México</b> 4912 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Deloitte</b> 5279 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada	<b>Maxcom Telecomunicaciones</b> 1253 empleados Industria: Telecomunicaciones Propiedad: Privada	<b>Ernst &amp; Young México</b> 2302 empleados Industria: Servicios profesionales Propiedad: Privada	<b>Firmenich</b> 117 empleados Industria: Manufactura y Producción - Químicos Propiedad: Privada	<b>Wyeth</b> Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores*
50	<b>ArvinMeritor San Luis Potosí</b> 547 empleados Industria: Manufactura y Producción - Automotriz Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Chrysler Financial México</b> 211 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Banamex Seguros</b> 164 empleados Industria: Servicios Financieros y Seguros - Seguros generales Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Givaudan</b> 239 empleados Industria: Manufactura y Producción - Químicos Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Novartis Farmacéutica</b> 1013 empleados Industria: Biotecnología y Farmacéutica - Farmacéuticas Propiedad: Empresa que cotiza en el mercado de valores	<b>Xel-HA</b> 451 empleados Industria: Turismo/ Hospitalidad Propiedad: Privada

\* información no contemplada en la pagina oficial de *Great place to Work Institute México* (<http://greatplacetowork.com.mx/>).



Del cuadro anterior, se observan aspectos tales como:

1. La posición que guardan las empresas durante el periodo comprendido del 2009 al 2004 varía. Ejemplo de esto es el caso de American Express México que en el año de 2009 no figuro entre las cincuenta primeras empresas en México consideradas como *un gran lugar para trabajar*, a pesar de que en 2008 se situó en el décimo lugar, el décimo cuarto en los años 2007 y 2006, sexto en 2005 y séptimo en 2004; un otro ejemplo es Diageo que se posicionó en el vigésimo tercero lugar en 2009, décimo octavo en 2008, octavo 2007, sexto 2006, décimo cuarto en 2005 y décimo cuarto lugar 2004 dentro de la lista.

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
American Express	-	10	14	14	6	7
Diageo	23	18	8	6	14	14

2. Formar parte de la lista no implica la evaluación continua durante un periodo determinado, es posible solicitarla en años específicos. El caso de Procter and Gamble en un ejemplo de esto, ya que ingreso a la lista a partir del año 2005, o el caso de Starbucks ingresando en el año 2007.

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Procter and Gamble	-	36	26	9	20	-
Starbucks	3	1	2	-	-	-

3. El número de empleados de las empresas contempladas en el cuadro oscilan en un rango de 60 000 a menos de 50 trabajadores. En el periodo comprendido en el cuadro sobresale FEMSA con 59 280 empleados, siendo la empresa con mayor plantilla laboral y FECHAC con 31 personas que conforman su fuerza laboral.
4. Dentro del cuadro existen tanto empresas privadas que no cotizan en la bolsa de valores como Inter protección Agentes de Seguros y de Finanzas, como aquellas que si lo hacen como en el caso de Whilpool México S.A. de C.V.
5. Se aprecia que las empresas contempladas pertenecen a diferentes giros comerciales. Entre estas se encuentran empresas sin ánimo de lucro como FECHAC; productos al

consumidor como Diageo; servicios financieros como Financiera Compartamos; telecomunicaciones y medios como Agilent Technologies; manufacturas como DJOrthopedics de México; empresas de servicio público como CFE; salud como Sancela; transporte como Volaris; constructoras y bienes raíces como Copachisa y gobierno como Infonavit.

6. Se destaca la aparición de organizaciones con presencia internacional como Wyeth que se ubica en diferentes países, y nacional, como Banco Compartamos, que su actividad solamente se realiza en el país.
7. Aparecen empresas con capital nacional y extranjero, como es el caso de Xel-Há a diferencia de Compusoluciones, empresa totalmente mexicana.