



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

“PRÁCTICAS RESPONSABLES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

Maria Àngels Taltavull Febrer

Grau d'Administració d'Empreses

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 41745010X

Treball tutelat per José María Carretero Gómez
Departament d'Economia de l'Empresa.

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.
 L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball: conciliación, horario flexible, salario emocional, compromiso, participación, formación, evaluación del desempeño, motivación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN DEL TRABAJO	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	4
1.1 REPASO HISTÓRICO A LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1.1 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	4
1.1.2 MASLOW	5
1.1.3 DOUGLAS MC GREGOR	5
1.1.4 SIGLO XX. EL PAPEL DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	6
1.2 MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RRHH.....	7
2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH CONSIDERADAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES.....	7
2.1 DESARROLLO PROFESIONAL.....	8
2.2 FORMACIÓN.....	8
2.2.1 EXIGENCIAS DE LA FORMACIÓN	9
2.2.2 DISEÑO DE LA FORMACIÓN	9
2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	10
2.3.1 MODELOS DE EVALUACIÓN	11
2.4 RETRIBUCIÓN	12
2.5 MEDIDAS DE CONCILIACIÓN.....	13
2.5.1 Horario Laboral Flexible.	13
2.5.2 Trabajo a tiempo parcial.....	13
2.5.3 Baja de maternidad o paternidad de mayor duración que la exigida por Ley.	14
2.5.4 Ayudas directas a familias.....	14
2.5.5 Semana laboral comprimida.....	14
2.5.6 Tele trabajo o trabajo a distancia.	15
3. REGULACIÓN.....	15
3.1 NORMA SA8000.....	15
3.1.1 CONTENIDO DE LA NORMA	16
3.1.2 REQUISITOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA NORMA SA8000	17
3.1.3 EL PROCESO DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN	18
3.2 NORMA ISO 26000	18
3.2.1 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA NORMA ISO 26000	19
3.2.2 PAÍSES QUE PARTICIPAN EN LA NORMA	20
3.3 SGE 21 FORÉTICA	21

3.3.1 CERTIFICACIÓN	21
3.3.2 ENTIDADES CERTIFICADAS	22
3.4 OCHO CONVENIOS LABORALES ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.....	22
3.4.1 Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación.	23
3.4.2 Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva.	23
3.4.3 Convenio sobre trabajo forzoso.	23
3.4.4 Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso.....	23
3.4.5 Convenio sobre la edad mínima.....	24
3.4.6 Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil.....	24
3.4.7 Convenio sobre igualdad de remuneración.....	24
3.4.8 Convenio sobre la discriminación.....	24
3.5 EL LIBRO VERDE DE RSE DE LA COMISIÓN EUROPEA	24
4. ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS DE APLICAR PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN?.....	25
4.1 EJEMPLOS REALES DE EMPRESAS QUE APLICAN PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	25
4.1.1 RANKING GREAT PLACE TO WORK.....	25
4.1.2 RANKING ESPAÑOL GREAT PLACE TO WORK®.	26
4.2 LAS MEJORES PYMES SEGÚN GREAT PLACE TO WORK®.....	31
4.2.1 COMPENSA CAPITAL HUMANO	32
4.2.2 CYBERCLICK	34
4.2.3 RASTREATOR.COM	35
4.2.4 VALASSIS.....	36
4.2.5 PREMATECNICA.....	36
4.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS MEJORES PYMES.....	37
4.3.1 Compensa Capital Humano	38
4.3.2 Cyberclick.....	39
4.3.3 Rastreator.com.....	41
4.3.4 Valassis.....	42
4.3.5 Prematecnica	44
CONCLUSIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	54
ANEXO I. Modelo de cuestionario a contestar por parte de las empresas. ...	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Lugar de formación.....	9
----------------------------------	---

Tabla II. Medición del rendimiento basada en el tipo de juicios.....	11
Tabla III. Países participantes en la norma ISO 26000.....	20
Tabla IV. Ranking de las mejores empresas con más de 1000 empleados....	27
Tabla V. Ranking de las mejores empresas entre 250 y 500 empleados.....	28
Tabla VI. Mejores empresas entre 100 y 250 empleados.....	29
Tabla VII. Mejores empresas entre 99 y 50 empleados.....	29
Tabla VIII. Las 10 mejores PYMES según el ranking Great Place to Work®..	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. Proceso de certificación de la norma SA 8000.....	17
Figura II. Ciclo de certificación de la norma SGE 21.....	22

RESUMEN DEL TRABAJO

El presente trabajo pretende analizar las prácticas responsables en Gestión de Recursos Humanos con el fin de describir cuáles son y qué efectos tienen sobre el conjunto de la organización. En primer lugar se realiza una revisión teórica de la importancia que han tenido las personas dentro de las organizaciones a lo largo de la historia, seguidamente se procede a la descripción de las prácticas consideradas como responsables en materia de RRHH. Otro aspecto importante a tener en cuenta en el presente trabajo es la regulación escrita acerca de las prácticas socialmente responsables que aplican las empresas. Y por último, se procede al análisis empírico de las 5 PYMES consideradas como las mejores para trabajar del ranking Best Work Places de Great Place to Work®, analizando las prácticas que aplican a sus trabajadores y las consecuencias que suponen para la organización. De esta forma, el trabajo termina con una visión real de lo que supone tener una Gestión de Recursos Humanos socialmente responsable y formar parte de las 5 mejores empresas para trabajar de un país.

ABSTRACT

This academic work aims to analyze the practice responsible in Human Resources on order to describe it and which are their effects for the company. First of all, we have realized a theoretical review about the importance of the people inside the organizations thorough history. Then, we have described what practices are considered responsible in Human Resources. For example: having a flexible schedule, some personal aids, having the opportunity of internal promotion, working without hierarchies, and so on. Another important aspect of this academic work is the regulation that exists about responsible practices in HRM. At last, we proceed to analyze the top five enterprises of the ranking Best Work Places of Great Place to Work®. First of all, we analyze the practices that companies apply to their employees and then the consequences for it. This work ends with a real vision of what it means to be among the five best companies to work for in your country.

INTRODUCCIÓN

La elección del presente trabajo no se ciñe a un único **motivo**. En primer lugar, me pareció muy apasionante ir más allá de la propia retribución monetaria e introducirme en un mundo donde se respira un buen ambiente de trabajo, donde se ve al empleado feliz y, en consecuencia, a un empleado que ve como aumenta su productividad de forma directamente proporcional a su sensación de comodidad dentro de la empresa. Es por esta razón que principalmente elegí investigar sobre esta temática.

Mediante el análisis de las PYMES, pretendo desmontar el mito de que únicamente son las grandes empresas o multinacionales las que dedican esfuerzos en tener a sus empleados contentos, y es que, como verán seguidamente, las PYMES poseen menos mecanismos económicos, pero en cambio tienen más facilidades para aplicar políticas de RRHH personalizadas para cada trabajador al poseer menos de 50 empleados.

Otro aspecto que consideré importante analizar fue un pequeño repaso histórico a la literatura sobre la importancia de las personas dentro de la organización, para hacer entrever que no se trata de una temática reciente sino que desde los inicios de la Gestión de RRHH se tiene en cuenta el papel de las personas dentro de la organización.

Un repaso a la regulación vigente sobre las prácticas responsables que aplican las empresas en materia de RRHH nos abre camino a las distintas certificaciones de las que pueden gozar las empresas socialmente responsables y a los mínimos que debe cumplir cualquier organización en cuanto a determinadas prácticas.

Por último, y mediante el análisis empírico de las Best WorkPlaces PYMES 2013, pretendo demostrar que, aunque puede parecer difícil hacer las cosas bien, a la larga puede ser muy beneficioso para la propia empresa: empleados orgullosos de su puesto de trabajo, mayor motivación y compromiso con la empresa derivan en un aumento de las probabilidades de alcanzar el éxito empresarial.

El presente trabajo persigue dos **objetivos** básicos. En primer lugar, determinar cuáles son las prácticas en materia de RRHH consideradas como socialmente responsables. Si bien se trata de una lista muy extensa, en el presente trabajo se nombran las prácticas más relevantes en materia de RRHH. Y en segundo lugar, poner en evidencia mediante un análisis empírico que la aplicación de una política de RRHH responsable puede aportar consecuencias muy positivas para la empresa y su capital humano.

Por todos estos motivos, a día de hoy ser una empresa feliz ya no es una opción para alcanzar el éxito empresarial, más bien se ha convertido en una

necesidad. Se puede ver si una empresa es “feliz” mediante el trato de los empleados hacia los clientes, el trato del director o cabeza de departamento hacia los empleados, el número de empleados que abandonan la compañía lo largo del año, la cantidad de personas que quieren trabajar en dicha compañía, el feed back que existe entre compañeros, las actividades que se realizan desde la empresa para fomentar la participación de los empleados, seguido de un largo etcétera.

Entonces, durante el presente trabajo se reafirma la necesidad de aplicar prácticas responsables de RRHH al llevar consigo la oportunidad de obtener beneficios, tanto sociales como económicos, para la empresa que las aplica y la sociedad en general.

1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La gestión estratégica de Recursos Humanos hace referencia al uso deliberado que una empresa hace de sus Recursos Humanos (RRHH, en adelante) para obtener y mantener una ventaja en el mercado con respecto a sus competidores (Gómez Mejía et. al, 2008).

Entonces, la gestión de RRHH enmarca un conjunto de funciones y actividades que se llevan a cabo en una empresa con el objetivo de administrar y dirigir a sus empleados, tales como la planificación de los RRHH, el análisis de los puestos de trabajo, la evaluación de la actuación de los empleados y su retribución (Dolan *et al.*, 1999, p. 5-7)¹.

A continuación se realiza un repaso histórico a la importancia que han tenido las personas dentro de las organizaciones, hasta llegar a lo que hoy en día entendemos como prácticas responsables en Gestión de RRHH.

1.1 REPASO HISTÓRICO A LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN.

La necesidad de gestionar a las personas que trabajan en la empresa ha ido evolucionando en el tiempo. En el siguiente párrafo se realiza una revisión teórica exhaustiva de cómo ha variado la manera de gestionar a los empleados, pasando de la Escuela de Relaciones Humanas hasta las afirmaciones de De La Cuesta.

1.1.1 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La **Escuela de las Relaciones Humanas** nace en los estudios de la planta de Hawthorne, de la empresa de Western Electric en Cicero, entre los años 1927 y 1932 de la mano de Elton Mayo y Fritz Roethlisberger. Dichos estudios empezaron en 1924 a partir de un proyecto para determinar la relación entre la iluminación física y la eficiencia del trabajador. Los precursores del proyecto bajaron el nivel de iluminación pensando que bajaría el nivel de productividad pero sucedió lo contrario, ésta aumentó. Al día siguiente alteraron las variables asociadas a los períodos de descanso, días de trabajo, ruido, etc. y la producción continuó en aumento. Al observar estos resultados, los investigadores llamaron a un grupo de psicólogos dirigidos por Elton Mayo para analizar el problema y éstos concluyeron que otros factores, además del

¹ Citado en Celma Benaiges (2011).

ambiente físico, tenían efectos en la productividad del trabajador (Varga y Aldana, 2007, p. 25-26). Así, los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas a la organización son los siguientes:

- El comportamiento social de los trabajadores está fuertemente influido por el grupo social al que pertenecen.
- La existencia de nuevos factores de motivación laboral, además de los meramente económicos.
- La coexistencia interna de dos tipos de organización; la formal, representada por los organigramas y expuestos a todos los trabajadores; y la informal, descubierta por la Escuela de las Relaciones Humanas, como una organización espontánea y afectiva en la que cobran fuerza las relaciones de liderazgo.

1.1.2 MASLOW

Se especializó en el estudio de la jerarquía de las necesidades, según la cual la motivación de las personas depende del tipo de necesidad que éstas tengan. Estas necesidades se disponen jerárquicamente según su repercusión en la motivación, y varían desde las necesidades básicas hasta las de autorrealización, pasando por otras como las de seguridad, sociales y de estima. Maslow afirma que la satisfacción de estas necesidades está correlacionada con la actividad que desarrolla la empresa y más concretamente con las características del puesto de trabajo (Peña García-Pardo, 2009, p.27).

1.1.3 DOUGLAS MC GREGOR

Como seguidor de Elton Mayo, Douglas Mc Gregor planteó la teoría "X e Y", la cual se basa en el concepto de que el hombre en la administración se ve y se analiza desde dos puntos de vista.

En la teoría X el hombre ve el trabajo como un castigo, y por lo tanto, trata de evitar dicho castigo y no es productivo. En esta teoría, las metas que se fija el hombre son muy bajas y fáciles de cumplir. Además, en dicha teoría el hombre no quiere asumir responsabilidades, ya que llevan consigo la posibilidad de equivocarse.

En la teoría Y, contraria a la anterior, el hombre ve el trabajo como un desgaste natural que no requiere ser presionado ni controlado para cumplir con los objetivos de la organización. De esta forma, el trabajador sabe auto controlarse y auto dirigirse. (Vargas y Aldana, 2007, p.26)

Mayo, junto con otros autores posteriores (Mc Gregor, Argyris y Herzberg) concluyen que el entorno de trabajo incide directamente en las emociones y actitudes de los trabajadores en función de cómo estos perciban dicho entorno.

De esta forma, demuestran que factores psicosociales como el buen clima laboral, la participación y la integración del individuo en el grupo de trabajo tienen una gran incidencia en el aumento de la productividad de los trabajadores. (Celma Benaiges, 2011, p.70).

1.1.4 SIGLO XX. EL PAPEL DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

El papel que desempeñan las prácticas de recursos humanos fue puesto de manifiesto por **Lado y Wilson** en 1994, aunque previamente Capelli y Singh (1992) ya habían planteado el problema pero sin profundizar en la cuestión. Lado y Wilson afirman que la empresa puede generar o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de RRHH que enfatizan la contratación de trabajadores específicos para la organización y no para el puesto, e invirtiendo de forma continua en formación para crear nuevas capacidades que favorezcan la productividad de la empresa en el largo plazo (Ordiz y Avella, 2002).

Otra visión la aportan **Schuller y Jackson (1987)** y **Wright y Snell (1991)**, que entienden por prácticas de RRHH las actividades dirigidas a gestionar la base de capital humano y asegurar que el personal dirija sus objetivos hacia las metas de la organización. Wright y Snell aportan la necesidad de un capital humano que, aparte de estar cualificado, también se alinee con las metas de la empresa (Ordiz y Avella, 2002).

En la sociedad actual, las personas están aumentando cada vez más su protagonismo dentro de las empresas. Como confirma **De la Cuesta (2004)**, el éxito empresarial ya no está únicamente en los productos o servicios ni en la tecnología (fácilmente copiables), sino también en las personas.

De esta forma, las personas necesitan ser gestionadas de forma distinta a otros recursos disponibles en la empresa, ya que los empleados son activos valiosos en sí mismos capaces de pensar, gestionar, evaluar, actuar, relacionarse, etc. y que aportan un valor añadido para la empresa. Por esta razón, la gestión de RRHH ha de tener en cuenta la consideración de los empleados como personas que quieren crecer y desarrollarse en su trabajo y que tienen que trabajar en unas condiciones adecuadas de bienestar y calidad de empleo para aportar valor a la empresa. (Celma Benaiges, 2011, p.72).

Es de vital importancia la aplicación de una serie de prácticas en RRHH que tengan en consideración las condiciones de cada trabajador con el objetivo de que gocen de una mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, que la empresa obtenga mayores niveles de productividad que luego se verán reflejados en sus resultados contables. Seguidamente, se explica la existencia de un grupo de “mejores prácticas” para la gestión de RRHH.

1.2 MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RRHH

En 1995, Pfeffer considera la existencia de un grupo de “mejores prácticas” para la gestión de RRHH. No obstante, aclara que dichas prácticas no deben incluirse en la estrategia empresarial sino que plantea la existencia de una serie de prácticas como las mejores a adoptar para incidir de forma adecuada sobre los trabajadores y, en consecuencia, mejorar los resultados empresariales. Esta teoría constituye el denominado **enfoque universalista**. Sin embargo, Becker y Gerhart (1996) afirman que el efecto de las prácticas de RRHH en los resultados recae en la arquitectura del sistema y no en las denominadas “mejores prácticas”. (Peña García-Pardo, 2009).

Cabe destacar que no existe un acuerdo general sobre cuáles son dichas prácticas pero sí que existe consenso en que se trata de prácticas que actúan en tres ámbitos. En primer lugar, se trata de prácticas que atraen y desarrollan las habilidades de los empleados; en segundo lugar, son prácticas que dan lugar a una alta motivación para actuar; y por último, las prácticas dan la posibilidad de participación por parte de los empleados. (Celma Benaiges, 2011).

Existe otra teoría denominada **teoría configuracional** aplicada a la gestión de RRHH y trata de determinar un sistema conjunto de prácticas que actúe de forma efectiva sobre los resultados de la empresa. Esta teoría es aplicable tanto en el caso de la adopción de un enfoque contingencial como universalista de las prácticas de gestión de RRHH. Entonces, esta teoría consiste en combinar las prácticas que se describen en los enfoques universalista y contingencial con el objetivo de obtener mejores resultados empresariales que si se aplicaran por separado (Martin *et al.*, 2007, p.2-3).

2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH CONSIDERADAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES.

Como se ha mencionado anteriormente, no existe una lista cerrada sobre las prácticas que se consideran socialmente responsables. Por tanto, en el presente trabajo se ha realizado una selección de prácticas socialmente responsables en GRRHH a partir de la revisión teórica de distintos autores. Seguidamente se procede a explicar cuáles son dichas prácticas y cómo afecta su aplicación a la organización. Entre ellas encontramos: formación, desarrollo profesional, motivación, equilibrio entre la vida personal y la vida profesional, promoción, participación, incentivos, remuneración, entre otros.

Todas ellas aportan seguridad, confianza y tranquilidad para el trabajador, y a la vez, aumentan el compromiso de la plantilla con la empresa.

2.1 DESARROLLO PROFESIONAL

Según Feldman (1998), la planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (citado en Fernández Losa, 2002):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Según Russell (1991), los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa, ya que a los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción, y para la empresa reduce el tiempo dedicado a cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación e identifica a los trabajadores con talento para aportar su ventaja competitiva a la empresa. (citado en Fernández Losa, 2002).

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. Actualmente, los trabajadores tienen más capacidad de competir a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su propia capacidad productiva. (Fernández Losa, 2002).

Para poder implantar con éxito el desarrollo profesional en una empresa, es muy importante la detección de las competencias de los trabajadores que van a suponer una ventaja competitiva para la empresa. A partir de ahí, se van a seleccionar a los trabajadores que serán sometidos a desarrollo profesional.

2.2 FORMACIÓN

La formación es el proceso que se centra en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. La formación está centrada en la situación actual y orientada hacia el corto plazo. (Gómez Mejía et. al, 2008).

Sin embargo, se ha de tener presente que formación no es sinónimo de desarrollo, ya que la formación es descrita como el proceso por el que se forma a los empleados en habilidades específicas, o se les ayuda a corregir deficiencias, mientras que el desarrollo es el esfuerzo por ofrecer a los empleados las habilidades que la organización pueda necesitar en un futuro. (Gómez Mejía et. al, 2008).

2.2.1 EXIGENCIAS DE LA FORMACIÓN

La formación presenta una serie de exigencias muy importantes para que se desarrolle de forma satisfactoria dentro de la empresa (Gómez Mejía et. al, 2008):

- La empresa debe asegurar que la solución al problema del rendimiento esté en la formación. Sin embargo, cabe tener claro que no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con formación. Por ejemplo, a veces, una disminución de la productividad puede ser debida a una falta de motivación del empleado.
- La formación supone un elevado coste para la empresa. Por este motivo, los altos costes de la formación deben compensarse con los beneficios potenciales, resultado de la formación.

2.2.2 DISEÑO DE LA FORMACIÓN

Es imprescindible que la empresa realice un diseño correcto de la formación para garantizar que ésta cubra las necesidades identificadas. Según Gómez Mejía et. al (2008), existen tres opciones de diseño de la formación: el lugar de la formación, los medios de enseñanza y los tipos de formación.

2.2.2.1 El lugar de la formación

La empresa tendrá que escoger entre la formación en el puesto de trabajo y la formación fuera del puesto. En la siguiente tabla se resumen las principales ventajas y desventajas:

DISEÑO DE LA FORMACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
En el puesto	<ul style="list-style-type: none">✓ Aplicación de lo aprendido directamente al puesto✓ Ahorro de costes por tener a los empleados fuera del horario laboral.✓ No hay formadores externos, y esto supone un ahorro de costes.	<ul style="list-style-type: none">× Al tener trabajadores en prácticas, la empresa puede incurrir en costes por pérdida de clientes o errores del practicante.× Los empleados encargados de formar pueden carecer de capacidades para la formación.
Fuera del puesto	<ul style="list-style-type: none">✓ Largos periodos de formación	<ul style="list-style-type: none">× Puede que la formación se tome

	<p>ininterrumpida para los trabajadores.</p> <p>✓ El aula facilita el aprendizaje y la retención de conocimiento.</p>	<p>como un medio de evasión del puesto de trabajo.</p> <p>* Existe el riesgo de que el trabajador desconecte entre lo aprendido y el puesto de trabajo.</p>
--	---	---

Tabla I. Lugar de formación.

Fuente. Elaboración propia a partir de Gómez Mejía et. al, 2008.

2.2.2.2 Tipos de formación

Según Gómez Mejía et. al (2008) existen numerosos tipos de formación que a continuación se especifican:

- **Formación genérica.** Se adquieren unos conocimientos aplicables en otros trabajos o empresas.
- **Específica del puesto.** Es aquella que aumenta la productividad del trabajador sólo en un puesto de trabajo específico. Es decir, no aumenta la productividad en otros puestos de trabajo.
- **En habilidades.** Este tipo de formación nace a partir de la detección de un déficit o una necesidad. Entonces, se crean objetivos de formación específicos y se desarrolla la formación para alcanzarlos.
- **Interdisciplinaria.** Consiste en formar a los trabajadores para desempeñar tareas diferentes a las de su puesto de trabajo. Se puede hacer mediante la rotación de puestos entre departamentos, o bien mediante programas de *mentoring* que consisten en la enseñanza por parte de un trabajador de alto rendimiento a uno poco experimentado.
- **Trabajo en equipo.** Consiste en agrupar a trabajadores para que trabajen, con el objetivo de aumentar su productividad, eficiencia y eficacia.
- **En creatividad.** Parte del supuesto de que se puede aprender a ser creativo. Entonces, se instruye a los empleados para que aprendan a ser creativos.

2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño (o del rendimiento) del trabajador es un sistema formal de revisión y evaluación del trabajo individual o por equipos. (Wayne et. al, 2005).

La evaluación del rendimiento implica (Gómez Mejía et. al, 2008):

- **Identificación.** Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo cuando trata de medir el rendimiento de un empleado o equipo de trabajo. El sistema de valoración debe centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización y no en características irrelevantes, tales como el sexo, la edad o la raza del trabajador.
- **Medición.** Se trata del punto central del sistema de valoración ya que implica realizar un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Esta valoración se basará tanto en indicadores subjetivos como en indicadores objetivos.
- **Gestión.** Es el objetivo general de cualquier sistema de valoración. Esta valoración debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Por tanto, los directivos deberán ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles a alcanzar un rendimiento superior.

2.3.1 MODELOS DE EVALUACIÓN

Los modelos de evaluación del rendimiento son las herramientas de las que dispone la compañía para evaluar el desempeño de su capital humano. Gómez Mejía et. al (2008) establece dos criterios de clasificación; según el tipo de juicios y según el objeto de evaluación.

BASADA EN EL TIPO DE JUICIOS	Descripción	Ventajas	Desventajas
ABSOLUTOS	El evaluador valora el rendimiento del empleado basándose únicamente en estándares de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca la diferencia entre trabajadores. ✓ Permite comparar entre trabajadores de distintos equipos. ✓ Mayor retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Posibilita evaluar a todos los trabajadores por igual, ya sea de manera benévola o malévol.
RELATIVOS	El evaluador	✓ Los	* No refleja las

	compara el rendimiento del empleado con el de otros que realizan las mismas tareas.	supervisores distinguen entre distintos tipos de trabajadores.	diferencias entre trabajadores. * No permite comparar el rendimiento de los trabajadores de distintos equipos. * Obliga a hacer diferencias entre trabajadores.
--	---	--	---

Tabla II. Medición del rendimiento basada en el tipo de juicios.

Fuente. Elaboración propia a partir de Gómez Mejía et. al, 2008.

2.4 RETRIBUCIÓN

La retribución es una de las herramientas más importantes de las que disponen los directivos de las compañías a la hora de gestionar el talento de cara a los objetivos empresariales. A día de hoy, ofrecer un salario interesante no es suficiente ya que también es necesario satisfacer las expectativas y necesidades de los trabajadores. Existen multitud de estudios que demuestran cómo la compensación se encuentra entre los primeros factores relacionados con la satisfacción laboral, el compromiso con los resultados y la fidelidad hacia la organización. (Tribuna Profesional, 2002).

Es por este motivo que las organizaciones responsables en Gestión de RRHH no deben cometer el error de basar la compensación de sus empleados en conceptos puramente económicos, sino llegar más allá y preocuparse por sus inquietudes y preocupaciones, ya que a veces, los empleados más satisfechos no son los que tienen un salario más elevado, sino que además de su compensación económica también obtienen beneficios sociales o de ocio.

El **salario emocional** es la satisfacción y la suma de recompensas no monetarias que recibe el empleado por trabajar para una organización y pertenecer a ella (Gómez Mejía et. al, 2008). El salario emocional se trata de una de las prácticas responsables en Gestión de RRHH más extendidas y más populares, ya que los empleados consideran la retribución como la contraprestación por el trabajo realizado.

El salario emocional es una compensación retributiva compuesta por elementos no económicos destinados a satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del empleado, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y la de su entorno. Si nos fijamos en la pirámide de Maslow, el salario económico únicamente permite alcanzar los dos primeros niveles de dicha pirámide: las

necesidades fisiológicas y las de seguridad. Entonces, el salario emocional se convierte en aquella condición que motiva al empleado a implicarse y comprometerse con la empresa. (Nicolás, 2011).

2.5 MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Conciliar la vida profesional con la personal no es una tarea fácil para las personas trabajadoras, ya que en multitud de ocasiones el horario laboral se convierte en un impedimento a la hora de poder conciliar la vida familiar con la laboral. Así mismo, la conciliación se hace especialmente difícil para las mujeres, ya que el mercado laboral estuvo inicialmente realizado por y para hombres. A día de hoy, las empresas comprometidas en materia de Gestión de RRHH adoptan medidas de conciliación para obtener satisfacción en su plantilla, y en consecuencia, éxitos para la empresa.

Según la revista “Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” (2000), todos los miembros de la familia necesitan tiempo para trabajar, descansar, aumentar su formación y dedicarse a cuidar de los demás y divertirse. Entonces, afirman que la conciliación de la vida personal, familiar y laboral es positiva y contribuye a:

- Fomentar el bienestar personal y la calidad de vida.
- Mejorar el equilibrio familiar.
- La creación de empleo mediante la promoción de la igualdad de oportunidades en el mercado laboral.

Seguidamente se citan las prácticas más comunes que ofrecen las empresas a sus trabajadores para poder conciliar su vida familiar y personal con la profesional.

2.5.1 Horario Laboral Flexible.

Se trata de aquellos horarios que no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades del personal, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos, sus horarios de entrada y salida del trabajo. (Eneka Albizu, 1997).

2.5.2 Trabajo a tiempo parcial.

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T), se trata del trabajo efectuado de manera regular y voluntaria durante un periodo sensiblemente

más corto de lo normal. De esta afirmación, se deducen tres características fundamentales de este tipo de trabajo (García Díaz, et. al. 1995):

- Regular: esta característica es lo que diferencia al trabajo a tiempo parcial del trabajo ocasional.
- Voluntario: todo trabajo debe ser voluntario, según el Derecho del Trabajo.
- Período de tiempo sensiblemente más corto: Muestra la dificultad de precisar la duración de la jornada laboral.

2.5.3 Baja de maternidad o paternidad de mayor duración que la exigida por Ley.

Según Nuria Chinchilla (2003), en algunos casos puede ser necesario un periodo de excedencia más largo para que el trabajador pueda equilibrar las exigencias del trabajo con las de la familia o la vida privada.

La gran cadena de supermercados valenciana, Mercadona, aplica desde el año 2005 esta medida. Entonces, desde enero de 2005 Mercadona ofrece a sus empleadas “la posibilidad de alargar en 30 días los cuatro meses de permiso maternal establecidos legalmente”, (Miguel Olivares, 2005). Según datos extraídos de la memoria anual de esta empresa (2013), 3147 madres trabajadoras alargaron en 30 días la baja maternal.

2.5.4 Ayudas directas a familias.

Esta variable consiste en que la empresa da ayudas o subvenciones a los empleados, por ejemplo, por número de hijos. Este ejemplo es bastante habitual en las empresas públicas.

2.5.5 Semana laboral comprimida.

Este tipo de práctica la detallan dos mujeres que compartieron un cargo ejecutivo durante seis años en una empresa bancaria llamada Fleet Bank. Según relatan las protagonistas en primera persona (Murray y Cunningham, 2005), “Para nuestros clientes y colegas, nosotras éramos efectivamente una única persona con la fuerza e ideas de dos, traspasándonos sin dificultad algunos proyectos entre nosotras”. Se trata entonces, de una opción más para personas que buscan no tener que encontrarse ante la difícil decisión de mediar entre la vida profesional o la familiar.

2.5.6 Tele trabajo o trabajo a distancia.

Diversos estudios afirman que entre el 3 y el 8 por ciento de la fuerza de trabajo español realiza parte o la totalidad de su trabajo remunerado desde casa utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), (Instituto de la Mujer, 2008). Entonces, el teletrabajo consiste en trabajar desde cualquier sitio que no sea el puesto de trabajo, mayoritariamente desde el hogar del empleado, por medio de las TIC. La empresa Danone, mediante el programa denominado *New Ways Of Working*², ofrece desde el año 2011 la posibilidad de trabajar desde casa a un número reducido de empleados.

3. REGULACIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, es muy difícil establecer una lista cerrada de prácticas socialmente responsables. Sin embargo, existen una serie de normas y regulaciones que permiten orientar a las empresas hacia lo que se considera una gestión responsable en RRHH.

En este apartado, se analizarán los mecanismos existentes en nuestro país y en la Unión Europea para determinar los mínimos de la Responsabilidad Social en cuestiones laborales. Existen normas, principios, convenios y directrices que regulan dichas actuaciones y, a la vez, ayudan a las empresas a orientarse hacia la aplicación de prácticas socialmente responsables en materia de RRHH. Algunas de dichas normas y convenios son los Convenios Laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, en adelante), el Libro Verde de Responsabilidad Social Empresarial (RSE, en adelante) de la Comisión Europea (CE, en adelante), la norma internacional SA 8000, etc. que a continuación se analizan.

3.1 NORMA SA8000

La norma SA8000 surgió en 1997 en Estados Unidos con la siguiente premisa: “mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial”, como respuesta a las frecuentes quejas e inquietudes presentadas por los consumidores con respecto a las condiciones laborales a que debían ser sometidos los trabajadores en diferentes procesos productivos en distintas partes del mundo. (Gallego, 2003).

Se elaboró por un grupo de expertos reunido por la Agencia de Acreditación de Consejo sobre Prioridades Económicas (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA)³ compuesto por individuos de organizaciones que representaban a diversas partes interesadas. No fue hasta el año

² Nuevas formas de trabajar. (Traducción propia)

³ Entidad con más de treinta años de experiencia y del cual depende como afiliado no lucrativo la SAI (Social Accountability International).

siguiente, en 1998, cuando se fundó Social Accountability International (SAI) para dirigir la implementación de la SA8000. (Fuentes García, *et al.*, 2005).

Esta norma certifica en Ética y Responsabilidad Social, lo cual supone que las organizaciones que gozan de la obtención de la norma SA8000 deben comprobar que en sus procesos productivos se ofrecen condiciones de bienestar, de respeto a los derechos humanos, de libre asociación, de salarios justos, y que no presentan ninguna forma de atropello ni discriminación. (Gallego, 2003).

3.1.1 CONTENIDO DE LA NORMA

Los **elementos** que intervienen en la certificación de la norma SA8000 son (Fuentes García *et al.*, 2005):

- Un sujeto activo, que será el certificador, que realiza un trabajo externo de comprobación. Es condición necesaria que el sujeto activo sea un experto en la norma y llegue a conocer en profundidad la empresa que tiene que analizar.
- Un sujeto pasivo, que es la organización que desea conseguir el certificado de la norma SA8000.
- La existencia de pruebas, en las cuales el experto basará su trabajo.
- La emisión obligatoria de un documento que resuma la opinión del experto. Dicho informe se dirige a los *stakeholders* (clientes, propietarios, empleados, proveedores, etc.) interesados en conocer que la empresa cumple, o bien no cumple, los requisitos de la norma SA8000.

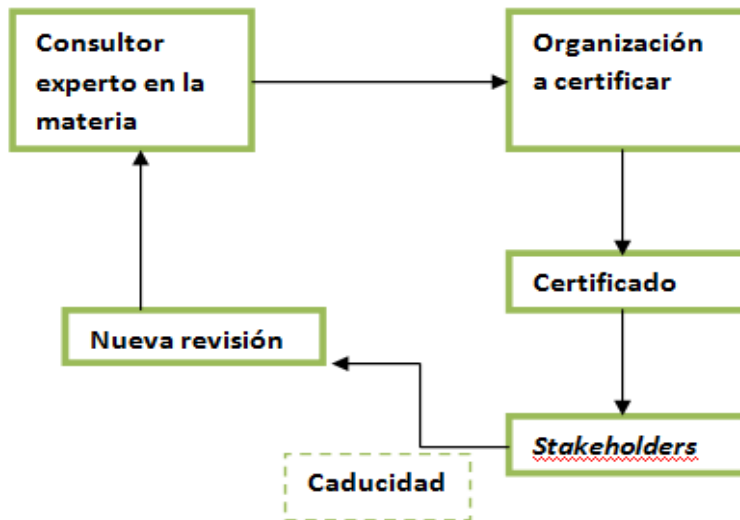


Figura I. Proceso de certificación de la norma SA8000
Fuente: elaboración propia a partir de Fuentes García *et al.*, 2003.

3.1.2 REQUISITOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA NORMA SA8000

La norma SA8000 establece unos requisitos de Responsabilidad Social a verificar. Está formada por 8 cláusulas relacionadas con los derechos laborales básicos y el bienestar del trabajador que a continuación se enumeran (Fuentes García, *et al.*, 2003):

- Trabajo Infantil.
- Trabajo forzoso o trabajo contratado bajo amenaza de fuerza.
- Salud y seguridad.
- Libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Igualdad y no discriminación.
- Prácticas disciplinarias.
- Jornada de trabajo.
- Remuneraciones.

3.1.3 EL PROCESO DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN

La certificación de la conformidad con SA8000 supone que las instalaciones productivas fueron objeto de una evaluación según los procedimientos de auditoría de SAI. La propia norma indica que las auditorías del comportamiento corporativo en el área de la responsabilidad social pueden ser de primera, segunda o tercera parte (López y Vázquez, 2002):

- Auditoría de primera parte. Se produce cuando una organización se audita a sí misma. Generalmente, sucede cuando la empresa quiere comprobar que cumple con los requisitos de la norma de cara a ser auditada por una segunda o tercera parte.
- Auditoría de segunda parte. Se produce cuando una organización es auditada por un tercero (por ejemplo, un cliente) para comprobar que cumple con las especificaciones de la norma.
- Auditoría de tercera parte. Se produce cuando una organización es auditada por un organismo de certificación acreditado por CEPAA. Así, las empresas que logren la certificación quedan sometidas a auditorías de seguimiento bianuales.

Una vez la organización obtiene la certificación, podrá hacer uso de la marca de certificación SA800 y presentarla como una ventaja competitiva ante sus competidores.

3.2 NORMA ISO 26000

ISO 26000 es una Norma Internacional que ofrece una guía en Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, ya sean públicas o privadas y estén implantadas en países desarrollados o en vías de desarrollo. Cabe remarcar que ISO 26000 es una norma voluntaria, y por tanto, no se trata de requisitos a implantar por parte de las organizaciones sino más bien se trata de una guía que ayuda a las empresas a ser socialmente responsables. (Organización Internacional de Estandarización, 2010)

La norma ISO 26000 redefine la Responsabilidad Social como la “responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades –esto incluye productos y servicios, área de influencia y responsabilidad de la cadena de producción- en la sociedad y en el medio ambiente”. Todo ello a través de una conducta ética que debe cumplir con el desarrollo sostenible, tomar en cuenta las expectativas de partes interesadas, cumplir las leyes e incluir la salud y el bienestar de la sociedad, integrando dicha Responsabilidad Social en toda la organización. (Montero, 2012)

3.2.1 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA NORMA ISO 26000

Según Montero (2012), dentro de la norma ISO 26000 se encuentran los siete principios de responsabilidad social. Éstos son:

- **Rendición de cuentas.** La norma invita a la organización a rendir cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual también implica asumir responsabilidades por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar su repetición. Además, la norma ISO 26000 también invita a las organizaciones a aceptar el escrutinio público de sus actividades y a asumir un papel activo en responder a la sociedad.
- **Transparencia.** La norma invita a las organizaciones a ser transparentes en las actividades que desarrolla, así como en aquellas actividades que afecten a la sociedad y al medio ambiente, suministrando toda la información que requieran las partes interesadas.
- **Comportamiento ético.** La ISO 26000 aconseja a que las organizaciones se rijan por criterios de honestidad, equidad e integridad. Así, la norma supone que la empresa no debería perseguir únicamente el beneficio económico sino también debería actuar en beneficio de la sociedad.
- **Respeto a los intereses de las partes interesadas.** La norma recomienda que las empresas tengan en cuenta a las partes interesadas (también llamados *stakeholders*), ya que tienen una serie de intereses y necesidades que pueden verse afectados por las actividades que realice la empresa.
- **Respeto al principio de legalidad.** ISO 26000 aconseja respetar el principio de legalidad o supremacía del derecho⁴. Esto es, la organización debería respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, en consecuencia, debería tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente en materia de responsabilidad social.
- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento.** La norma invita a respetar la normativa internacional de comportamiento, aún cuando la normativa nacional a la que esté sujeta no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales.

⁴ Ningún individuo u organización tiene la potestad de actuar fuera de la ley.

- **Respeto a los derechos humanos.** La guía postula que la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer su importancia y universalidad.

3.2.2 PAÍSES QUE PARTICIPAN EN LA NORMA

Según la Guía ISO 26000 (ISO, 2010), 83 países designaron expertos para poder participar en la norma ISO 26000. En la tabla siguiente se especifica el país y el Organismo Nacional de Normalización (ONN) al cual pertenece.

PAÍS	ONN	PAÍS	ONN
Alemania	DIN	Japón	JISC
Argentina	IRAM	Jordania	JISM
Armenia	SARM	Kazakhstan	KAZMEMST
Australia	SA	Kenya	KEBS
Austria	ON	Kuwait	KEBS
Bahreïn	BSMD	Líbano	LIBNOR
Bangladesh	BSTI	Libia	LNCSM
Barbados	BNSI	Luxemburgo	ILNAS
Bélarus	BELST	Malasia	DSM
Bélgica	NBN	Marruecos	SNIMA
Brasil	ABNT	Mauricio	MSB
Bulgaria	BDS	México	DGN
Canadá	SCC	Mongolia	MASM
Camerún	CDNQ	Nigeria	SON
Chile	SAC	Novergie	SN
China	SAC	Omán	DGSM
Colombia	INCOTEC	Países Bajos	NEN
Costa Rica	INTECO	Panamá	COPANIT
Costa Divoire	CODINORM	Perú	INDECOPI
Croacia	HZN	Polonia	PKN
Cuba	NC	Portugal	IPQ
Dinamarca	DS	Qatar	QS
Ecuador	INEN	Reino Unido	BSI
Egipto	EOS	República de Corea	KATS
Emiratos Árabes	ESMA	República Checa	CNI
España	AEONOR	Santa Lucía	SLBS
Estados Unidos	ANSI	Serbia	ISS
Federación de Rusia	GOST R	Singapur	SPRING SG
Fiji	FTSQCO	Siria	SASMO
Filipinas	BPS	Sri Lanka	SLSI
Finlandia	SFS	Sudáfrica	SABS

Francia	AFNOR	Suecia	SIS
Ghana	GSB	Suiza	SNV
Grecia	ELOT	Tailandia	TISI
India	BIS	Tanzania	TBS
Indonesia	BSN	Trinidad y Tobago	TTBS
Irán	ISIRI	Túnez	INNORPI
Irlanda	NSAI	Turquía	TSE
Israel	SII	Ucrania	DSSU
Italia	UNI	Uruguay	UNIT
Jamaica	JBS	Vietnam	TCVN

Tabla III. Países participantes en la norma ISO 26000
Fuente. Elaboración propia a partir de ISO (2010).

3.3 SGE 21 FORÉTICA

Las siglas SGE significan Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. La norma SGE 21 es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. Así, esta norma proporciona un valor añadido: permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar la certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. (Forética, 2014)

A diferencia de la norma ISO 26000, SGE 21 sí es certificable. Por tanto, las empresas certificadas por dicha norma deberán cumplir con los requisitos impuestos para obtenerla y, además, superar las auditorías periódicas que les irán realizando para comprobar que la empresa cumple con los requerimientos mínimos.

3.3.1 CERTIFICACIÓN

PROCESO DE CERTIFICACIÓN

El proceso de certificación consta de 7 partes hasta llegar a la emisión y registro del certificado. Según SGE 21 (2014), estas partes son:

1. En primer lugar, la empresa solicita la certificación a una entidad reconocida por Forética⁵.
2. Elaboración de la oferta y Plan de Auditoría.
3. Revisión documental.
4. Auditoría In Situ
5. Informe de Auditoría y cierre.
6. Se reúne el Comité de Certificación para deliberar su decisión.
7. Se emite y registra el certificado SGE 21.

⁵ Forética dispone de un listado de entidades colaboradoras, generalmente se trata de consultorías. Por ejemplo: Add Work Systems, Valora Consultores de Gestión, NCA Grupo Consultor, entre otros.

CICLO DE CERTIFICACIÓN

En el año de inicio del proceso de certificación se realiza una **Auditoría Inicial** o de Certificación que consiste en la verificación de la implantación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable descrito de acuerdo con la norma SGE 21. En caso de superar la Auditoría Inicial, se concede el certificado de Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.

En los próximos dos años se realizan **Auditorías de Seguimiento** con periodicidad anual con la finalidad de comprobar que la empresa mantiene las condiciones iniciales que dieron lugar a la concesión del certificado.

Cada tres años se realizará una **Auditoría de Renovación** o Recertificación que tendrá las mismas características que la Auditoría Inicial. La vigencia de este certificado es de 3 años.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Auditoría inicial	Auditoría de seguimiento I	Auditoría de seguimiento II	Auditoría de renovación

Figura II. Ciclo de certificación de la norma SGE 21
Fuente. SGE 21 Forética (2014)

3.3.2 ENTIDADES CERTIFICADAS

En España hay más de 100 entidades que han implantado y certificado su Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable según la SGE 21 para probar y verificar su compromiso voluntario de integrar la Responsabilidad Social en su estrategia y operativa diaria. Según la SGE 21 (Forética, 2014), esta norma sigue siendo el estándar más utilizado en lo que se refiere a certificación de sistemas de gestión de la RS en España. A día de hoy está presente en 12 Comunidades Autónomas. En concreto, en las Islas Baleares hay cinco empresas que gozan de esta norma. Estas son: Calvià 2000, S.A.; Amper e Hijos; Melchor Mascaró, S.A.; Pompas Fúnebres de Manacor; y Vías y obras públicas, S.A.

3.4 OCHO CONVENIOS LABORALES ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

El Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) calificó a ocho convenios de fundamentales en materia de trabajo. Se trata de la libertad de asociación y la libertad sindical, el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición afectiva del trabajo infantil,

y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. (OIT, 2014). Seguidamente se procede a explicar dichos convenios.

3.4.1 Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación.

Este convenio entró en vigor en julio de 1950, tras su aprobación en la 31ª reunión convocada por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) celebrada en junio de 1948.

Se trata del convenio 87 y se divide en tres partes (OIT, 2014):

- **Libertad Sindical.** Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como afiliarse a dichas organizaciones.
- **Protección del Derecho de Sindicación.** Todo miembro de la OIT tiene la obligación de adoptar todas las medidas necesarias y apropiadas para garantizar a los trabajadores y a los empleadores el libre ejercicio del derecho de sindicación.
- **Disposiciones diversas.** En esta parte se describen el derecho a renunciar al sindicato por parte de los miembros en él adscritos, los territorios competentes, las ratificaciones, etc.

3.4.2 Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva.

Este convenio se aprobó en julio de 1949 en Ginebra, y no entró en vigor hasta julio de 1951. Es el convenio número 98 y está compuesto por 16 artículos entre los cuales se pretende proteger al trabajador de todo acto discriminatorio o que haga peligrar su libertad sindical.

3.4.3 Convenio sobre trabajo forzoso.

Se trata del convenio más antiguo de los ocho que se describen en este apartado, pues se aprobó en 1930 en Ginebra, y entró en vigor en 1932. Este convenio, el denominado C029, obliga a todos los miembros de la OIT a suprimir el trabajo forzoso u obligatorio en todas sus formas, dejando claro qué se entiende por trabajo forzoso u obligatorio.

3.4.4 Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso.

Es el convenio C105 (número 105) y se aprobó el 25 de junio de 1957 en Ginebra, durante la 40ª reunión del CIT. Este convenio pretende ratificar

algunos puntos del anterior convenio de 1930, en el cual se pretendía eliminar el trabajo forzoso pero aún se permitía en algunos casos como el servicio militar o el trabajo penitenciario.

3.4.5 Convenio sobre la edad mínima.

Se trata del convenio número 138, se aprobó en 1973 y tres años después entró en vigor. Este convenio está formado por 18 artículos que pretenden abolir el trabajo infantil y, a la vez, elevar la edad mínima de admisión al empleo hasta una edad en la cual el menor esté en su completo desarrollo físico y mental.

3.4.6 Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil.

Este convenio se aprobó en junio de 1999 durante la 87ª reunión del CIT, pero no entró en vigor hasta noviembre de 2000. Dicho convenio establece que todo miembro deberá adoptar medidas inmediatas y eficaces para conseguir la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil con carácter de urgencia. Además, también establece que el término “niño” hace referencia a toda persona menor de 18 años.

3.4.7 Convenio sobre igualdad de remuneración.

Se trata del convenio número 100, que entró en vigor en junio de 1951. Este convenio relata que *“el término remuneración comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o especie pagados por el empleador”* ya sea de manera directa o indirecta. Así mismo, también especifica la *“igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor”* sin discriminación en cuanto al sexo.

3.4.8 Convenio sobre la discriminación.

Se trata de un convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación que entró en vigor en junio de 1960. El convenio número 111 describe el término discriminación como *“cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión pública, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”*.

3.5 EL LIBRO VERDE DE RSE DE LA COMISIÓN EUROPEA

El Libro Verde de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Comisión Europea (de ahora en adelante, CE) tiene por objeto iniciar un amplio debate y

recabar opiniones sobre la responsabilidad social de las empresas a nivel nacional, europeo e internacional con la finalidad de establecer un nuevo marco para fomentar la responsabilidad social de las empresas. El Libro Verde nació en el año 2001 tras el Consejo Europeo de Gotemburgo, donde se acordó una estrategia de desarrollo sostenible para Europa. (Libro Verde, 2001).

4. ¿CUÁLES SON LOS EFECTOS DE APLICAR PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN?

Esta parte del trabajo pretende estudiar los efectos que supone aplicar una gestión responsable en Recursos Humanos para una empresa. En primer lugar, y a partir de los premios Great Place To Work 2014, se procede a citar las empresas que lideran los diferentes rankings a nivel nacional según su tamaño. Seguidamente, se procede a analizar de forma detallada el ranking Best Work Places PYMES 2013 de Great Place to Work® a nivel nacional.

4.1 EJEMPLOS REALES DE EMPRESAS QUE APLICAN PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En este apartado se explica en qué consiste el ranking Great Place to Work®, así como surgió dicha idea y como llegó a convertirse en un Instituto de referencia a nivel mundial.

4.1.1 RANKING GREAT PLACE TO WORK

Great Place To Work® empezó en 1981 cuando un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas comerciales (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Según el testimonio de uno de los cofundadores, Robert Levering (2011), éste se mostró escéptico ante la propuesta del editor principal ya que Levering había dedicado sus investigaciones a escribir sobre los peores lugares para trabajar. Aún así, aceptó la propuesta, y junto a Mokowitz recorrieron los Estados Unidos en busca de los mejores lugares dónde trabajar. Durante dos años visitaron casi 150 compañías en 30 estados, y realizaron entrevistas a más de 3000 empleados. Según el testimonio de Levering (2011), lo que descubrieron les sorprendió por completo ya que muchas compañías tenían beneficios y ventajas sorprendentes. Levering relata que “*algunas ofrecían almuerzo gratis en el comedor de la empresa(...) o empleados de tiendas de retail que se*

*jubilaban como millonarios o empresas con increíbles instalaciones recreativas o incluso compañías con jardines maternos dentro de las instalaciones". Aunque, según explica, lo que les impresionó más era el espíritu que se respiraba dentro de las empresas analizadas. Fue a partir de ahí cuando empezó a formularse la pregunta: ¿Qué tienen en común estas compañías? A partir de allí, y durante los dos siguientes años, volvió a visitar a 20 de las mejores empresas y publicó el libro "Un Gran Lugar para Trabajar" (*A Great Place To Work*). De esta forma descubrió lo que tenían en común todas esas compañías: el modo en que se relacionaban los empleados y los jefes, y la clave para el éxito de estas empresas: la confianza. Seguidamente, junto a Amy Lyman fundó Great Place To Work® Institute, que a día de hoy opera alrededor del mundo y está presente en más de 40 países.*

4.1.1.1 METODOLOGÍA

Para elaborar el ranking Great Place To Work® se utiliza una metodología rigurosa y objetiva, que es la misma en todo el mundo y se basa en dos elementos esenciales:

- El Trust Index® es una encuesta del clima organizacional que mide el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro del lugar de trabajo. Se trata de una encuesta voluntaria que responden los empleados de forma confidencial y anónima.
- El Culture Audit® es un formulario que se envía al área de RRHH con el objetivo de conocer y evaluar las prácticas y políticas culturales presentes en la empresa.

La elección de las mejores empresas para trabajar está hecha por los colaboradores, de esta forma, la opinión de los empleados representa 2/3 del montante total y el tercio restante recae en las prácticas culturales.

4.1.2 RANKING ESPAÑOL GREAT PLACE TO WORK®.

Por lo que se refiere al ranking español, este año se han analizado un total de 255 empresas de todos los tamaños y sectores. A partir de un minucioso proceso de análisis, evaluación y certificación se han entrevistado a un total de 171.305 empleados. Además, las Mejores Empresas para Trabajar crearon 4356 puestos de trabajo durante el año 2013, para los que recibieron un total de 507.169 solicitudes de empleo (Great Place to Work®, 2014).

El estudio se basa principalmente en la percepción de los empleados sobre su management y su empresa, así como de la cultura corporativa a través de las políticas y procesos de RRHH de las compañías analizadas. Se trata de un proceso muy importante, ya que Great Place to Work® está considerado como

un estándar de calidad internacional de los lugares de trabajo (Great Place To Work®, 2014).

Las empresas que encabezan el ranking de 2014 son Atento España (en la categoría de más de 1000 empleados), ING DIRECT (en la categoría de 500 a 1000 empleados), EMC Computer Systems Spain (de 250 a 500 empleados), W.L. Gore y Asociados (de 100 a 250 empleados) y Mundipharma España (de 50 a 100 empleados).

En las siguientes tablas se pueden visualizar las mejores compañías para trabajar en España según los rankings de Great Place to Work®, según el número de trabajadores.

PUESTO DEL RANKING	NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	INDUSTRIA	POSESIÓN
1	Atento España	8710	Servicios Profesionales – Soporte Telefónico	Privado
2	Novartis Farmacéutica	1645	Biotecnología y Farmacéutica	Cotizado en bolsa
3	Lilly	1205	Biotecnología y Farmacéutica	Privado
4	Makro	3049	Retail – Alimentación	Privado
5	Brico Dépôt	1407	Retail – Especialización	Cotizado en bolsa
6	Adecco	1402	Servicios profesionales – Reclutamiento	Cotizado en bolsa
7	Mapfre	10705	Servicios Financieros	Cotizado en bolsa

Tabla IV. Ranking de las mejores empresas con más de 1000 empleados.

Fuente. Elaboración propia a partir de Great Place To Work®, 2014.

PUESTO DEL RANKING	NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	INDUSTRIA	POSESIÓN
1	EMC Computer Systems Spain	350	Información Tecnológica	Privado
2	Cisco	299	Información Tecnológica	Cotizado en bolsa
3	Wrigley	299	Manufacturación y producción – Productos alimenticios	Privado
4	Volkswagen – Audi España	333	Manufacturación y producción – Automoción	Privado
5	AbbVie	484	Biotecnología y farmacéutica	Privado
6	Medtronic	294	Manufacturación y producción	Cotizado en bolsa
7	Softonic	335	Información tecnológica	Privado
8	Admiral Seguros (Balumba & Qualitas Auto)	285	Servicios Financieros	Cotizado en bolsa
9	LG Electronics	258	Electrónica	Privado
10	Astellas Pharma	282	Biotecnología y Farmacéutica	Cotizado en bolsa

Tabla V. Ranking de las mejores empresas entre 250 y 500 empleados.
Fuente. Elaboración propia a partir de Great Place To Work®, 2014.

PUESTO DEL RANKING	NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	SECTOR	POSESIÓN
1	W.L. Gore y Asociados	106	Manufacturación y producción de medicamentos	Privado
2	Royal Canin	193	Manufacturación y producción	Privado
3	King	121	Información tecnológica	Cotizado en bolsa
4	Cigna Healthcare	135	Servicios financieros	Privado
5	Mars España	220	Manufacturación y producción	Privado
6	Proclinic	157	Cuidado de la salud	Privado
7	Artiem Fresh People Hotels	164	Hotel	Privado
8	Smith & Nephew	178	Cuidado de la salud	Cotizado en bolsa
9	Kellogg España	101	Producción de alimentos	Cotizado en bolsa
10	Grünenthal Pharma	220	Biotechnología y farmacéutica	Privado

Tabla VI. Mejores empresas entre 100 y 250 empleados.

Fuente. Elaboración propia a partir de Great Place To Work®, 2014.

PUESTO DEL RANKING	NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS	SECTOR	POSESIÓN
1	Mundipharma	97	Biotechnología	Privado

	España		y farmacéutica	
2	Bain & Company	82	Servicios profesionales	Cotizado en bolsa
3	TDX Indigo	64	Servicios profesionales	Privado
4	Trovit	86	Información tecnológica	Privado
5	Maza Automóviles España	57	Manufacturación y producción – Automóviles	Cotizado en bolsa
6	Mercedes Benz Financial Services España	91	Servicios Financieros y Seguros	Privado
7	Sanofi Pasteur MSD	97	Biotecnología y farmacéutica	Privado
8	Bluespace	88	Transporte	Privado

Tabla VII. Mejores empresas entre 99 y 50 empleados.

Fuente. Elaboración propia a partir de Great Place to Work®, 2014.

Como novedad desde el año 2011, también se elabora la lista Best Workplaces PYMES, que incluye a 20 compañías como vencedoras de esta edición. Esta lista da oportunidad a las empresas entre 20 y 49 empleados, ya que anteriormente era una desventaja de las famosas listas Great Place to Work® al no tener en cuenta a las pequeñas y medianas empresas. En la siguiente tabla se especifican las 10 primeras compañías de este ranking. Según los resultados publicados por Great Place To Work® España (2014), las mejores Pymes obtuvieron un crecimiento del 7% durante el último año, crearon 102 nuevos puestos de trabajo y el 85% tiene horario flexible.

PUESTO DEL	NOMBRE DE LA	NÚMERO DE EMPLEADO	SECTOR	POSESIÓN
------------	--------------	--------------------	--------	----------

RANKING	EMPRESA	S		
1	Compensa Capital Humano	43	Servicios profesionales	Privado
2	MUWOM	20	Servicios profesionales	Privado
3	Grupo Cyberclick	26	Servicios profesionales	Privado
4	Rastreator.com	24	Servicios de Internet	Privado
5	Valassis	49	Servicios de Internet	Privado
6	Prematecnica	26	Servicios profesionales	Privado
7	Mobivery	25	Información tecnológica – Software	Privado
8	Laboratoires Quinton International, S.L.	39	Bioteología y farmacéutica	Privado
9	Doctoralia	22	Cuidado de la salud	Privado
10	Acefat AIE	28	Servicios profesionales	Privado

Tabla VIII. Las 10 mejores PYMES según el ranking Great Place To Work®
Fuente. Elaboración propia a partir de Great Place To Work®.

4.2 LAS MEJORES PYMES SEGÚN GREAT PLACE TO WORK®.

En este apartado se procede a analizar las 5 primeras empresas del ranking Best WorkPlaces 2013 España. En primer lugar, se van a describir las características de dichas empresas, las prácticas de Gestión de Recursos Humanos que aplican en su operativa habitual, así como una breve descripción de su organigrama y su estructura.

Las empresas que a continuación se describen son: Compensa Capital Humano, Grupo Cyberclick, Rastreator.com, Valassis y Prematecnica⁶.

4.2.1 COMPENSA CAPITAL HUMANO

Compensa Capital Humano es una empresa de servicios que tiene como objetivo solucionar las necesidades de sus empresas clientes y los empleados de éstas mediante la prestación de servicios y productos de alta calidad en el ámbito de la compensación total. Compensa Capital Humano es una empresa Balear constituida en septiembre de 2004 en Palma de Mallorca. Actualmente está presente en España, concretamente en Palma de Mallorca, Madrid y Barcelona, y también tiene presencia internacional en México DF y Colombia. (Compensa Capital Humano, 2014).

A través de sus soluciones, en Compensa buscan que sus empresas clientes puedan reconocer, recompensar y diferenciar de forma competitiva a sus profesionales en función de su contribución real a la organización y de los objetivos estratégicos de ésta. De hecho, Compensa CH fue pionero en la implantación de planes de retribución flexible en España. (Compensa CH, 2014).

Como se ha descrito anteriormente, para que una empresa goce de una buena reputación en la sociedad y entre sus empleados es muy importante la obtención de ciertas certificaciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial y de Recursos Humanos. Compensa CH (2014) tiene entre sus logros las siguientes certificaciones:

- Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27.001: consiste en la aplicación de estándares de seguridad en los procesos de diseño, implantación, comunicación y administración de soluciones de retribución flexible basados en la confidencialidad, la disponibilidad y la integridad para asegurar un tratamiento seguro de los datos.
- Certificado Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Si una empresa obtiene este certificado, es sinónimo de aplicación de medidas que permiten compatibilizar la vida personal con la profesional del equipo humano presente en la empresa.
- Gestión de la Calidad ISO 9001. Las empresas que gozan de este certificado están gestionando sus procesos con criterios de uniformidad, mejora continua y revisión de los indicadores.

⁶ La segunda empresa del ranking no se ha podido analizar al no obtener respuesta alguna por parte del Departamento de RRHH, y por tanto, considerando que no se podía realizar un buen análisis. Entonces, se ha procedido a escoger la sexta empresa del ranking: PREMATECNICA.

- Gestión de la I+D+i UNE 166002: consiste en fomentar procesos creativos e innovadores para desarrollar nuevas ideas y motivando el desarrollo.

Compensa CH ha desarrollado el programa de compensación total llamado “Compénsate” que recoge todo lo que el equipo humano de la empresa percibe por trabajar en ella. Según la empresa, este programa cubre todas las necesidades de sus actuales y futuros empleados y los engloba en tres áreas de actuación: Aportas, Triunfas y Eres. Con *Aportas* se hace hincapié a la retribución económica, mediante *Triunfas* se reconoce la labor realizada por los empleados, y finalmente con *Eres* se da importancia a la retribución emocional. Estas tres áreas engloban un total de más de 50 medidas de conciliación puestas a disposición del empleado, entre ellas: horario flexible, programas de formación, desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa, teletrabajo, retribución flexible, un entorno de comunicación abierto, etc. (Compensa Capital Humano, 2014).

La **estrategia** que siguen desde Compensa Capital Humano es la de atraer, desarrollar y retener el talento. Según su presidente, Carlos Delgado Planás, en Compensa CH *“trabajamos muy concienzudamente la creación de una propuesta de valor para el empleado, considerando todos los conceptos de retribución y en especial el salario emocional”*. Así, desde la empresa creen firmemente en la importancia del salario emocional y el efecto positivo que genera en los empleados. De hecho, según Delgado *“la creación de una ventaja competitiva sostenible para el talento no se construye mediante meramente la retribución dineraria”*. Además, Delgado remarca que dado el tamaño de la organización es muy difícil que puedan competir pagando un salario por encima del mercado, en cambio, sí pueden competir creando políticas que se ajusten mejor a las necesidades y preferencias de cada profesional. Es por este motivo que en Compensa Capital Humano cada empleado tiene diseñado un sistema retributivo adaptado a sus necesidades. (Great Place To Work®, 2014).

Delgado remarca la existencia de medidas de conciliación o productos de retribución flexibles desarrollados teniendo en consideración a los ascendientes o descendientes que puedan tener en su cargo los empleados de Compensa CH. Así mismo, en Compensa CH favorecen el compromiso y la orientación a resultados de los profesionales que componen la plantilla de la empresa. Además, al tener presencia en tres países (España, México y Colombia) dan mucha importancia a la comunicación, valoración, optimización y gestión, persiguiendo el reconocimiento del desempeño excelente. (Great Place To Work®, 2014).

En Compensa CH se da gran importancia al papel de los mandos intermedios, ya que son considerados como *“engranaje clave en la correa de transmisión bidireccional entre la Dirección y el día a día de las operaciones”*, según Delgado. Por lo que se refiere a la promoción interna, desde Compensa CH aplican una estrategia de cantera del talento, ya que la totalidad de los

directivos han crecido desde posiciones base hasta los puestos de responsabilidad. Un ejemplo es el Kickoff que realizaron en la empresa a principios de 2014. Un Kickoff consiste en una convención en la que todos los colaboradores de la empresa son partícipes de las metas y objetivos para el año que empieza. Desde Compensa CH se realizaron equipos de trabajo multidisciplinares para desarrollar propuestas de comportamientos a utilizar en la evaluación. De esta forma, y según afirma Delgado, cada profesional conoce y es responsable de crear un mejor lugar para trabajar. (Great Place To Work®, 2014).

Otra práctica responsable en materia de RRHH es la evaluación del desempeño, muy presente en Compensa CH donde se realiza un seguimiento del cumplimiento de objetivos, la valoración de mandos, el alineamiento con los valores de la empresa y también la aplicación de programas de reconocimiento con múltiples perspectivas. Todo ello integrando en la operativa diaria la cultura de la excelencia donde todos los profesionales son partícipes. (Great Place To Work®, 2014).

4.2.2 CYBERCLICK

Cyberclick es un grupo de empresas especializadas en marketing y publicidad online que fue fundado en 1999 por David Tomás. El Grupo Cyberclick está formado por cinco empresas líderes especializadas en las diferentes especialidades de publicidad online. Éstas son: Inboundcycle, Digital Response, Clacktion, Lead Directo y CoRegistros. (CoRegistros, 2014). Actualmente, Cyberclick tiene sede en Barcelona, Madrid y Bogotá.

Según su Director General, David Tomás, el hecho de que el Grupo Cyberclick esté dividido en 5 empresas les permite trabajar con equipos pequeños y, de este modo, todas las personas pueden dar su opinión y participar en la toma de decisiones. En Cyberclick se apuesta por una empresa sin jerarquías, dando mucha importancia a la persona y su capacidad. Según Tomás, *“queremos que Cyberclick sea un espacio donde todos los individuos se desarrollen personal y profesionalmente”* y afirma que esto es posible debido a la gran importancia que dan a los valores empresariales que en su día construyeron entre todo el capital humano de la compañía (Great Place To Work®, 2014).

En Cyberclick tienen multitud de valores empresariales establecidos, pero el más significativo es el de *Admire People*⁷, que consiste en la contratación de personas con capacidad de admirar a otros y de respetar y aprender del trabajo de los demás. Además, Tomás afirma que en Cyberclick pretenden rodearse de personas con una actitud positiva frente cualquier reto y reconoce que siguen la premisa de *“si quieres una empresa feliz, tienes que contratar a*

⁷ Admirar a la gente, en español.

personas felices". También, desde Cyberclick se contratan a personas con gran capacidad técnica y conocimiento, pero sobre todo por su actitud. Asimismo, en Cyberclick también fomentan un ambiente de confianza y libre elección, de este modo las personas que entran a trabajar tienen la capacidad de elegir a qué tipo de proyectos van a dedicar más tiempo. (Great Place To Work®, 2014).

En relación a las aportaciones que pretende dar Cyberclick a la sociedad, como ejemplo de empresa responsable para trabajar, están los *Inspiring Mondays* que pretenden divulgar la idea de que los lunes no son pesados para empezar a transmitir la ilusión de crear lunes inspiradores con ganas de seguir mejorando en el lugar de trabajo. (Great Place To Work®, 2014).

Desde Cyberclick, y a diferencia de Compensa Capital Humano, no apuestan por los mandos intermedios ni por una empresa jerarquizada sino por una comunicación directa. Entonces, Tomás afirma que *"lo que sí tiene sentido es que cada persona sea un líder. Cyberclick está formada por emprendedores con iniciativa y acostumbrados a tomar riesgos. (...) Para ello es preciso tener mucho diálogo, interacción constante, para acordar una estrategia global que tenga sentido"*. De hecho, desde Cyberclick tienen implantada una metodología de reuniones e intercambio de información diaria, permitiendo así que todos los partícipes de la compañía estén informados. (Great Place To Work®, 2014).

Otra práctica muy importante es la de fomentar las relaciones entre todos los trabajadores de la compañía, ya sea mediante cenas o comidas en restaurantes, partidas de bolos, creando una liguilla de fútbol llamada *Summer Fútbol Championship*, o bien donando dinero a alguna causa benéfica. Además, desde Cyberclick cada trimestre celebran los objetivos conseguidos. (Great Place To Work®, 2014).

Desde la compañía dan mucha importancia a la presencia en las redes sociales, teniendo perfiles en Facebook, Twitter, LinkedIn y Google+. Estar presentes en las redes sociales les permite comunicarse con el cliente y la sociedad en general, y enseñando el trato hacia su capital humano. Por ejemplo, desde Facebook felicitan a los trabajadores que cumplen años, cuelgan fotografías de las meriendas y desayunos que traen los trabajadores cumpleaños para sus compañeros, también informan de los eventos que realizan para fomentar la relación entre compañeros y directores, como es el ejemplo anteriormente citado de las liguillas de fútbol.

4.2.3 RASTREATOR.COM

Rastreator.com es un portal web que ofrece una comparación de los precios y coberturas ofrecidas por varias compañías de seguros en sus pólizas. Rastreator actúa mediante acuerdos directos con la mayoría de aseguradoras presentes en España, y también opera como mediador de seguros.

Rastreator.com es la sucursal en España de Rastreator.com Limited y nace de la experiencia de la primera página web comparadora de seguros de Reino Unido, Confused.com. Asimismo, la propiedad de Rastreator.com está repartida entre el grupo asegurador inglés Admiral Group y Mapfre.

Elena Betés, CEO de Rastreator.com, afirmó que entre los valores que se encuentran en la empresa podemos hallar el optimismo, la autonomía intrínseca, el control del coste, la capacidad de comunicación y escucha, y la diversión. Además, afirma que *“nos importa la gente”* y no se trata únicamente de los empleados, sino de la sociedad en general y del consumidor final. (Rastreator, 2013).

Desde Rastreator.com se ha apostado por la creación de empleo y la atracción continua de talento. Como prácticas responsables hallamos la promoción interna y la participación del equipo en el crecimiento del negocio. También se apuesta por la rotación de puestos, ya que un 30% de los empleados han ocupado más de un puesto diferente, y por la motivación intrínseca, basada en la autonomía, el perfeccionamiento y el propósito personal y de equipo. (Rastreator, 2013).

4.2.4 VALASSIS

Valassis es la filial española de la multinacional norteamericana Valassis Communications. Esta compañía está presente en España desde 1974 y se trata del operador de referencia en todo lo relativo a promociones basadas en vales de descuento.

En 2013 se proclamó como la quinta compañía en el ranking Best Workplaces de Great Place To Work®. Una de las principales razones de obtener este reconocimiento ha sido por la gran importancia que se da desde la empresa a la conciliación de la vida familiar y laboral sin centrarse en un único sexo, sino que todos los esfuerzos sean aplicables tanto en hombres como mujeres. De esta forma, desde Valassis confirman que la experiencia es totalmente positiva ya que se respira un buen ambiente de trabajo, hay una alta involucración e implicación con los objetivos de la empresa, e ilusión por parte de los trabajadores. (Bolg de Valassis, 2013).

Además, como acción comprometida, en Valassis participan en un programa que fomenta la igualdad, diversidad y la no discriminación en el trabajo: El Charter de la Diversidad.

4.2.5 PREMATECNICA

Prematecnica fue fundada en 1961 en Madrid con el objeto de distribuir en el mercado español equipos e instrumentación de primeras marcas para las industrias de proceso y energía. En 1980 comenzaron su expansión con la

creación de Prematecnica México. A día de hoy, Prematecnica se dedica al desarrollo de equipos para la protección del medio ambiente, la eficiencia energética y la seguridad.

Prematecnica se consolida mediante los valores de profesionalidad, calidad, excelencia, honestidad, integridad, flexibilidad, alegría y colaboración. En un futuro pretenden potenciar otros valores como el compromiso, la eficiencia y la comunicación.

Según su director Ejecutivo y Financiero, Alberto de Haro, en Prematecnica siguen la premisa de conseguir que las personas que integran la plantilla de la empresa sean felices trabajando en ella bajo el lema “El éxito no da la felicidad, pero la felicidad puede dar el éxito”.

Uno de los tres valores de Prematecnica como empresa es el compromiso, tanto de la empresa hacia los empleados como viceversa. Según De Haro *“pensamos que para contar con empleados comprometidos e implicados con nuestro proyecto tenemos que ser completamente transparentes a la hora de comunicar, contando todas las acciones y proyectos presentes y futuros y poniendo a disposición de todos los empleados toda la información económica y comercial de la compañía”*. Añade que de esta forma generan un ambiente de confianza y credibilidad ante su capital humano. (Great Place to Work, 2014).

Desde la compañía abogan por una estructura poco jerárquica en la cual cada empleado sea responsable de su trabajo, tomando libertad a la hora de desarrollar el mismo. Además, desde la empresa siguen animando a sus directivos y mandos intermedios a tener una posición cercana y de confianza con sus colaboradores, escuchándolos y tratando de dar soluciones a sus inquietudes. Son los mandos intermedios los que tienen la misión de fijar los objetivos de cada unidad de negocio y de las personas que conforman las mismas, manteniendo entrevistas individuales con cada uno de los colaboradores para fijar los objetivos y posteriormente revisarlos. (Great Place to Work®, 2014).

En Prematecnica consiguen retener a sus empleados, pues su índice de rotación está por debajo del 1%. Otro de los lemas que tienen adoptado desde hace años es el de *“siente y haz sentir la satisfacción de crecer”*. A la hora de atraer talento, desde la compañía buscan a personas con un alto nivel de compromiso, motivadas y siempre dispuestas a colaborar. (Great Place to Work®, 2014).

4.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS MEJORES PYMES.

En este apartado se va a realizar un análisis en profundidad de las prácticas que aplican las 5 empresas anteriormente descritas. Como se verá a continuación, todo el análisis sigue la misma estructura ya que ha sido

elaborado a partir de un cuestionario⁸ que ha sido contestado por las empresas. En primer lugar se analizan las medidas de conciliación que se aplican desde la empresa, seguidamente se analizan los programas de formación que tienen establecidos para sus empleados, así como las medidas para fomentar la participación del personal. También se analiza si se opta por la promoción interna, o bien son partidarios de buscar talento externo a la empresa. Se hace un repaso de la estructura de la empresa, si se trata de una empresa jerarquizada y con mandos intermedios, y por último se analizan los programas de evaluación del desempeño.

De esta forma, se realiza un análisis real de casos de empresas que tienen Políticas Responsables de Gestión de RRHH.

4.3.1 Compensa Capital Humano

Medidas de conciliación

En Compensa Capital Humano **el horario es flexible** pudiendo cada empleado adelantar o retrasar su horario de entrada y salida en una hora, siempre que se garantice la continuidad en la prestación del servicio de cada oficina entre las 09:00h y las 18:30h.

Asimismo, también se establece la posibilidad de **reducción de jornada** en caso de padres o madres trabajadores.

Por lo que se refiere al **teletrabajo**, Compensa CH permite realizar las funciones asignadas al puesto de trabajo de forma virtual desde su domicilio, siempre y cuando éstas se puedan desarrollar de forma eficiente y garantizando en todo momento la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

En Compensa Capital Humano no contemplan una baja por maternidad o paternidad superior a la legalmente exigida, no obstante, desde la compañía se complementa a toda su plantilla la prestación de la Seguridad Social hasta igualar al 100% el salario de convenio, desde el primer día, en lugar que desde el quinto día como viene establecido en el Convenio Colectivo.

En materia de ayudas personales y servicios adicionales, se da la posibilidad de contratar una serie de servicios (tickets para transporte, para menús o para guarderías) a través de un Sistema de Retribución Flexible. Como servicio adicional, la compañía ofrece a todos sus empleados los servicios de Más Vida Red⁹, empresa dedicada a proveer servicios que facilitan la conciliación entre vida familiar y laboral.

Promoción

⁸ Todos los cuestionarios han sido respondidos mediante comunicación personal (telefónicamente y vía e-mail) con las empresas. Disponible en el apartado de Anexos.

⁹ www.masvidared.com

En Compensa CH se tienen en cuenta a los empleados base a la hora de cubrir puestos de promoción interna. Actualmente el 100% de los directivos han crecido de puestos base.

Formación

Para facilitar el desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa, se desarrollan procesos de Formación Interna impartida por los propios profesionales de la compañía y relacionados directamente con el puesto de trabajo.

Estructura de la empresa

Compensa CH es una **empresa jerarquizada**, con **mandos intermedios**. Por lo que se refiere al espacio de trabajo, está distribuido en despachos y oficinas pero la mayor parte de los equipos se encuentran en espacios abiertos y compartidos.

Participación

Compensa CH organiza a lo largo de todo el año distintas reuniones corporativas donde todos los empleados reciben información de sus objetivos y resultados, así como de los nuevos proyectos. En estas reuniones se realizan actividades para fomentar la participación de todos los equipos en los objetivos de la empresa para fortalecer lazos entre compañeros.

Asimismo, parte de la filosofía de la empresa consiste en dar libertad al empleado en la toma de decisiones.

Evaluación del desempeño

Desde Compensa CH se realizan dos tipos de evaluaciones que a continuación se detallan:

- Evaluación de los mandos, en la que todos los empleados evalúan a los responsables de los equipos.
- Evaluación de los valores. Consiste en realizar una evaluación de las funciones realizadas por cada empleado y una autoevaluación, a la vez que el responsable de cada equipo realiza una evaluación paralela de cada colaborador suyo.

4.3.2 Cyberclick

Medidas de conciliación

Desde Cyberclick contemplan el **horario flexible** como una medida de conciliación. En primer lugar, establecen un horario flexible de entrada de 8:00h a 10:00h. De esta forma, los trabajadores que entran más tarde salen más tarde. El horario laboral es seguido, cumpliendo con las 40 horas semanales de trabajo.

En caso de madres y padres trabajadores se contempla la posibilidad de pedir una **reducción de jornada** por parte del empleado.

El **teletrabajo** no es una medida muy común como forma de trabajo, ya que apuestan por el trabajo en la oficina y en equipo. No obstante, en caso de que un empleado desee realizar parte de su jornada desde su casa puede hacerlo dependiendo de su situación. Actualmente una persona de su plantilla realiza teletrabajo.

Por lo que se refiere a la **baja por maternidad o paternidad**, desde Cyberclick se limitan a cumplir la baja exigida legalmente aunque una vez finalizado el período de baja se puede pedir una excedencia voluntaria para el cuidado de los hijos. Desde la compañía apuestan por la igualdad entre hombres y mujeres.

En materia de **ayudas personales** desde Cyberclick ofrecen diferentes medidas para sus empleados, tales como un seguro de salud privado para toda la plantilla y sus descendientes, plazas de parking gratuitas en el lugar de trabajo o compra de días extra de vacaciones, este último consiste en gozar de más días de vacaciones a cambio de una disminución en el salario del empleado.

Promoción

Desde Cyberclick apuestan fuertemente por la promoción interna, pues consideran de vital importancia que los empleados empiecen por puestos base e ir escalando posiciones a medida que aumenten sus responsabilidades. Una de las premisas a la hora de contratar nuevo personal es la de *Admire People*, que consiste en contratar a trabajadores optimistas y felices que encajen con la filosofía y cultura de la empresa.

Formación

Cada responsable de departamento se ocupa de la formación de la plantilla de su departamento, y también puede sugerir formación externa para determinados empleados siempre siguiendo con los objetivos de la compañía.

Estructura de la empresa

En Cyberclick se apuesta por una **estructura sin jerarquías**, donde reine la comunicación directa de tal manera que cada persona sea un líder. Desde la compañía apuestan por la iniciativa, el diálogo y la toma de responsabilidades por parte de los empleados.

Evaluación del desempeño

En Cyberclick evalúan el desempeño de los empleados mediante una reunión anual donde celebran los logros y premian a los empleados que más se han esforzado durante el año y que han conseguido buenos resultados para la compañía. No obstante, también tienen implantada una metodología de reuniones de intercambio de información diaria, fomentando la participación de los empleados en los objetivos de la compañía.

4.3.3 Rastreator.com

Medidas de conciliación

En materia de **flexibilidad laboral**, contemplan el horario flexible. La jornada de trabajo es de 39,5 horas semanales. El horario de entrada es entre las 8:00h y las 9:30h, teniendo los empleados la oportunidad de distribuir sus horas como quieran siempre y cuando cumplan con las 39,5 horas semanales. Por ejemplo, si un empleado desea tener la tarde del viernes libre puede hacer media hora más de lunes a jueves. En verano establecen una jornada intensiva de 35 horas, respetando la flexibilidad horaria de entrada y salida.

En caso de padres o madres trabajadores en Rastreator contemplan la posibilidad de **reducción de jornada**. Según el departamento de RRHH de Rastreator, actualmente hay una persona en su plantilla que disfruta de esta opción.

Referente al **teletrabajo**, son partidarios del trabajo en la oficina. Sin embargo, si un empleado necesita trabajar desde casa no tienen ningún problema en que lo haga.

En caso de **baja por maternidad o paternidad**, desde Rastreator.com se limitan a cumplir la baja exigida por Ley.

Por lo que se refiere a **servicios adicionales y ayudas**, desde Rastreator ofrecen una gratificación por nacimiento de hijos, un seguro de vida para el empleado que entra a formar parte de la plantilla sin ningún coste para él y una participación económica a través de un paquete de acciones de la empresa. En cuanto a servicios adicionales, si el empleado desea una plaza de parking debe pagar 80 euros y el resto lo paga la empresa.

Promoción

En Rastreator.com tienen políticas de promoción interna. Según explica el departamento de RRHH: *“Desde el principio se valoran los intereses y aptitudes de los empleados para ello”*. Como ejemplo, existe una persona que

entró como responsable de Aseguradoras y ahora es técnico en Marketing y otra que empezó como Team Assistant y ahora es responsable de Administración.

Por lo que se refiere al porcentaje de directivos que provienen de puestos base, actualmente ningún directivo procede de dichos puestos.

Formación

Desde la empresa apuestan por la formación, de la formación interna se encargan los responsables de cada departamento. Si el responsable cree conveniente formación externa, sugiere a la dirección dicha propuesta y la empresa la costea.

Estructura de la empresa

Se trata de una empresa que no apuesta por las jerarquías, sino que una de sus premisas es “todos hacemos todo”. Por ejemplo, no existen privilegios para directivos como plazas de garaje o regalos, sino que los regalos que llegan a la oficina se sortean entre todos los empleados.

Además, la oficina es un espacio abierto sin despachos y se procura que todas las personas participen de igual manera en todas las actividades de la empresa.

También existen mandos intermedios que tienen la función de colaborar y gestionar los proyectos de cada departamento.

Participación del empleado

Desde Rastreator.com se apuesta por fomentar la participación de los empleados. En primer lugar, cuando entra un nuevo empleado en la empresa se organiza una comida de bienvenida y en los primeros días va teniendo reuniones con todos los departamentos para que se adapte al funcionamiento de cada área y conozca a las personas que las integran.

También suelen realizar actividades dentro y fuera de la empresa, por ejemplo; concursos de tapas, de disfraces, paintball, gincanas, etc.

Evaluación del desempeño

Cada mes se hace una reunión de resultados con todo el equipo, semestralmente se realiza una evaluación del desempeño del empleado que influye en la retribución variable que recibe. En una de ellas, la evaluación, además de ser realizada por el superior, se hace también por parte de los compañeros.

4.3.4 Valassis

Medidas de conciliación

En Valassis tienen impuesto el **horario flexible** tanto de entrada como de salida, siendo el margen horario de 1,5 horas. Esto significa que el trabajador puede entrar entre las 08:00h y las 09:30h, cumpliendo siempre con la jornada laboral establecida.

Desde la organización contemplan la **reducción de jornada** en caso de padres y madres trabajadoras/as, pues según comentan, viene establecido en el Convenio Colectivo. Actualmente dos trabajadoras cuentan con reducción de jornada para poder dedicarse al cuidado de sus hijos menores.

En Valassis se contempla el **teletrabajo** como forma de trabajar.

En Valassis se limitan a cumplir con la **baja por maternidad o paternidad** mínima establecida por Ley.

En materia de **ayudas personales y servicios adicionales**, los trabajadores de Valassis tienen a su disposición talonarios de vales de descuento para hacer sus compras en el supermercado, así como vales para restaurantes y diferentes actividades de ocio para ellos y sus familias. También ofrecen tarjetas de comida, guarderías, seguro de salud para cada colaborador y familiares y equipos informáticos.

Promoción interna

Desde Valassis apuestan por dicha promoción, pues siempre que hay un puesto vacante de un nivel superior se acude a puestos base para cubrirlo. De esta forma, alrededor del 10% de los actuales directivos proviene de puestos base.

Formación

Desde Valassis afirman que el plan de formación es su gran aliado, pues es para toda la plantilla, específico del puesto y general. De los distintos programas que tienen establecidos, destacan el fomento de la formación personal del individuo: el "yo", las habilidades sociales y personales.

Estructura de la empresa

Se trata de una empresa **jerarquizada**, en la cual existen mandos intermedios que contribuyen al buen funcionamiento de toda la organización.

Según declaran desde Valassis, algunos empleados están en despachos (generalmente los directivos y cabezas de departamento) y la mayoría de trabajadores de un mismo departamento trabajan sin delimitación de espacio, en espacios grandes y abiertos para fomentar la colaboración, el compañerismo y el positivismo.

Participación del empleado

Desde Valassis apuestan por la creación de una plantilla donde los empleados tengan poder de decisión y participación. Es por este motivo que realizan jornadas outdoor¹⁰, formaciones interdepartamentales y también tienen establecido un sistema de sugerencias remuneradas.

4.3.5 Prematecnica

Medidas de conciliación

En Prematecnica tienen implantado el **horario flexible** tanto de entrada como de salida. La hora oficial de entrada es a las 08:00h y la de salida a las 17:15h. Sin embargo, cualquier empleado puede organizarse en función de sus circunstancias personales para entrar a la hora que mejor le convenga y, por tanto, adelantar o atrasar la hora de salida. Según explica De Haro, hay empleados que tienen niños en edad escolar y les interesa llevarlos al colegio, por lo tanto estas personas entran a la oficina en torno a las 09:00h y luego salen más tarde, sobre las 18:00h. Además, añade que nadie tiene la obligación de fichar y si alguien necesita salir antes para hacer alguna gestión particular puede hacerlo sin presentar justificante alguno.

Desde la organización contemplan la **reducción de jornada** en caso de madres o padres trabajadores. De hecho, actualmente hay una madre trabajadora que tiene reducción de jornada todo el año por cuidado de su hija menor.

Además, desde la compañía también apuestan por el **teletrabajo**. Todos los empleados disponen de teléfonos móviles con acceso a Internet y correo electrónico, además de contar con una nube donde se cuelga toda la información de la compañía y que hace posible trabajar desde cualquier parte.

Por lo que se refiere a una **baja por maternidad o paternidad** más larga de la exigida por Ley, en Prematecnica no se contempla. Sin embargo, desde la empresa afirman que las últimas bajas han sido por paternidad, habiendo podido disfrutar sin problema alguno de la citada baja las personas afectadas (15 o 20 días).

En materia de **ayudas personales y servicios adicionales**, desde Prematecnica tienen un plan de retribución flexible personalizado, en base al cual cada empleado puede elegir cobrar parte de su nómina mediante retribución en especie: tickets guardería, tickets restaurante, tickets informática, formación, etc.

Además, desde la compañía ofrecen la posibilidad de conceder préstamos sin interés por un plazo máximo de tres años a los empleados que lo requieran.

¹⁰ Generalmente, se trata de jornadas que se realizan fuera de la empresa para fomentar un buen ambiente entre la plantilla.

Por lo que se refiere a servicios adicionales, en la oficina hay una pequeña cafetería a disposición de todo el personal para tomar café, bebidas y desayunar gratuitamente.

Promoción

En Prematecnica se aplican políticas de promoción interna, de ahí que el 100% de los directivos provenga de puestos base.

Formación interna

Según declara De Haro, Prematecnica es una empresa que invierte grandes cantidades en formar a sus empleados. A continuación se detalla su plan de formación, el cual se sustenta en tres grandes pilares:

1. Formación genérica. Se trata de programas que comprenden toda aquella información técnica que cualquier empleado requiera para su desarrollo profesional dentro de Prematecnica. No solo incluye las necesidades formativas específicas de cada área, sino también las genéricas, como por ejemplo, cursos en inglés.

2. Formación in – company. Se trata de formación a medida para la compañía, para la cual se elige una habilidad a potenciar y seguidamente se contrata a una empresa de formación para que elabore un taller de un día en exclusiva para la empresa. A dichos talleres acuden entre 12 y 14 empleados, según la habilidad a trabajar y el perfil de cada empleado.

3. “Academia PREMATECNICA”. Se trata de cursos internos que son impartidos por cualquier empleado, el cual comparte con el resto de compañeros sus conocimientos.

Estructura de la empresa

Prematecnica es una empresa sin jerarquías, que aboga por la independencia y la libertad de las personas. Existen mandos intermedios y hay despachos y oficinas.

Participación del empleado

En Prematecnica se apuesta fuertemente por el feedback. Además de la intranet anteriormente explicada, las reuniones presenciales o los correos internos, refuerzan la cultura del feedback mediante la realización de encuestas de clima.

Asimismo, también miden el grado de satisfacción de sus empleados, con el fin de conocer sus necesidades y realizar un seguimiento de las acciones de RRHH. Por este motivo, una vez al año realizan entre todos los empleados una encuesta de satisfacción.

Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño de los empleados, desde Prematecnica cuentan con un diccionario de competencias, así como una dirección por objetivos.

CONCLUSIONES

Para llegar al final del presente trabajo es necesario exponer las conclusiones y lecciones que se han aprendido mediante la realización del mismo.

En primer lugar, ser una Great Place to Work® no es una tarea fácil, pues hay que invertir grandes esfuerzos en planificar una buena política de RRHH y en la mayoría de casos también hay que invertir dinero y tiempo. No obstante, al estar analizando las PYMES se puede observar que para tener al empleado feliz no es necesario invertir grandes cantidades de dinero, como suele ser el caso de las grandes multinacionales, sino que con una buena organización y buenas intenciones se pueden llegar a aplicar muy buenas prácticas en materia de RRHH que hagan que nuestro capital humano esté orgulloso de pertenecer a dicho puesto de trabajo y, en consecuencia, su productividad sea mayor y esto desemboque en unos mejores resultados para la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, ser una PYME no es ningún impedimento para que una empresa sea considerada un buen lugar para trabajar. Es cierto que la mayoría de PYMES no pueden invertir grandes cantidades de dinero en planes de formación o en dietas para el personal, no obstante, el hecho de tener una plantilla formada por menos de 50 trabajadores les permite aplicar prácticas personalizadas a la situación de cada empleado.

Otro aspecto importante que a día de hoy está cobrando mucha importancia es el uso de las redes sociales como determinante para ser considerado una buena empresa donde trabajar. Por ejemplo, cualquier empresa puede tener presencia en Facebook, pero no cualquier empresa muestra como trata a sus empleados mediante las redes sociales. Un ejemplo; felicitando públicamente a los empleados por los logros que obtengan.

Como se ha podido observar a lo largo del presente trabajo, a día de hoy el trabajador valora más sacrificar un poco de salario a cambio de mejores prestaciones sociales pues el personal de una empresa considera de vital importancia tener la posibilidad de poder conciliar su vida personal con la profesional, ya que ningún trabajador desea vivir para trabajar, sino sentir que forman parte de algo importante. Porque al final lo que importa es que el trabajador sea feliz en la organización y pueda conciliar su vida laboral con la familiar y personal, un gran reto aún para gran parte de las empresas de nuestro país. Posiblemente, y gracias al reto del ranking de Best Work Places PYMES, algunas empresas se animen a ser un buen lugar para trabajar pues se está demostrando que quién trabaja feliz acaba rindiendo más, y esto se refleja en los resultados globales de la empresa.

Al final, invertir en mejores prácticas reporta en mejores resultados para:

- **Empresa.** Aunque deba invertir en algunas prácticas, al final dicha inversión se ve compensada por el aumento del compromiso de los

trabajadores con la empresa, y en consecuencia, por unos mejores resultados.

- **Empleado.** El empleado se siente a gusto de trabajar en la empresa, los índices de rotación bajan a mínimos, se siente más comprometido con los objetivos de la empresa y, en consecuencia es más productivo y se exige más a sí mismo.
- **Sociedad.** Los familiares y amigos del empleado contento sienten que puede conciliar su vida profesional con la personal y ello desemboca en un mayor tiempo para el ocio y las tareas familiares. Asimismo, si un empleado es feliz en su puesto de trabajo atenderá mejor al cliente y éste se sentirá satisfecho con el trato recibido.

Así pues, ser una empresa que aplica prácticas responsables en Gestión de RRHH puede tener grandes beneficios para la empresa, el empleado y la sociedad en general. Como resume una frase citada en el presente trabajo: *“si quieres una empresa feliz, tienes que contratar a personas felices”* (David Tomás. Director General de Cyberclick).

BIBLIOGRAFÍA

- Gómez Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall. Capítulo: 7 (Retribución e incentivos), 6 (Desarrollo de carreras y mercado interno), 4 (evaluación del rendimiento), 5 (Formación y acumulación del capital humano).
- Varga Quiñones, Martha Elena; Aldana de Vega, Luzángela (2007). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Recuperado el 23 julio 2014, en <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tDLDSjnblsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=escuela+relaciones+humanas+elton+mayer&ots=OFUjkP75eb&sig=aPDGhKjOhuaYUYqVH2KV51YBAuo#v=onepage&q=escuela%20relaciones%20humanas%20elton%20mayer&f=false>.
- Albizu, Eneka (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los Recursos Humanos*. (1ª ed.). Barcelona: Ariel.
- García Díaz, Margarita; Hidalgo Rúa, Gloria; Solas Picó, Mª Teresa. (1995). Trabajo a tiempo parcial: incidencias. *La nueva regulación de las relaciones laborales: primeras Jornadas Universitarias Tarraconenses de Derecho Social*. 74-82. Recuperado 13 marzo 2014, desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2166772>
- Martin, F; Romero, P.M; Sánchez, G. (2009). La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 37-64. Recuperado el 24 julio 2014, en <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaInvestigacionEnDireccionDeRecursosHumanos-3110913.pdf>
- Peña García-Pardo, Isidro (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Castilla – La Mancha. Recuperado el 24 julio 2014, desde <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/995/262%20Eficiencia%20de%20la%20DRN.pdf?sequence=1>
- Celma Benaiges, M. Dolors (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para Catalunya*. Tesis doctoral publicada. Universitat de Girona. Recuperado el 25 julio 2014, desde <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/4428/tdcb.pdf?sequence=1>.
- Ordiz Fuertes, Mónica; Avella Camarero, Lucía (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 8, 59-78. Recuperado 25 julio 2014, desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=634176>

- Fernández Losa, Nicolás (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*. Vol. 2. 65-90. Recuperado 17 marzo 2014, desde https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7025/1/CdG_214.pdf
- Tribuna profesional (2002). La visión de Andersen: La retribución, herramienta clave de la política de los recursos humanos. *Banca de Empresa*. Num. 49. Recuperado 21 agosto 2014, desde <http://0-vlex.com.llull.uib.es/app?r=true#/vid/217800>
- Nicolás, Miguel Ángel (2011). *El salario emocional*. Recuperado 21 agosto 2014, desde http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_Agri%2FAgri_2011_945_692_693.pdf
- Editorial (2000). Hombres y mujeres a partes iguales: conciliemos la vida personal, familiar y laboral. *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Num. 4. Pág. 41. Recuperado 22 agosto de 2014, desde [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-HombresYMujeresAPartesIguales-290353%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-HombresYMujeresAPartesIguales-290353%20(1).pdf)
- Chinchilla Albiol, Nuria (2003). *Les millors practiques de conciliació treball-família a l'empresa*. IESE Business School. Recuperado 22 agosto 2014, desde <http://www20.gencat.cat/docs/dasc/01Departament/08Publicacions/Ambits%20tematics/Families/14millorspratciquesconciliatreballfamilia03/2003millorspractiquesconciliacio.pdf>
- Olivares, Miguel. (25 febrero 2005). Mercadona amplía a cinco meses el permiso por maternidad. Recuperado 13 marzo 2014, desde http://elpais.com/diario/2005/02/25/economia/1109286017_850215.html
- Murray, Shelley; Cunningham, Cynthia. (2005). Dos ejecutivas, una misma carrera. *Harvard Business Review*. Vol. 83. Nº2. Recuperado 17 marzo 2014, desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706195>
- Pérez Sánchez, Carmen; Gálvez Mozo, Ana María. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*. Núm. 15. 57-79. Recuperado 17 marzo 2014, desde <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-TeletrabajoYVidaCotidiana-2965571.pdf>
- Gallego Franco, Mery (2003). SA 8000. Norma universal que certifica en ética y responsabilidad social. Una mirada crítica. *Revista Universidad EAFIT*. Vol.39. Núm.132. Pág. 44-56. Recuperado 28 julio 2014, desde <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/894/800>

- Fuentes García, Fernando J.; Núñez Tabales, Julia; Veroz Herradón, Ricardo (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia Business Review*. Pág. 2-23.
- López Cabarcos, M^a. A; Vázquez Rodríguez, P. (2002). ¿Puede certificarse el comportamiento ético? SA 8000. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 8. N^o 2. Pág. 133-148. Recuperado 28 julio, 2014 desde <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-PuedeCertificarseElComportamientoEticoSA8000-306041.pdf>
- Montero Serrano, Maryelis (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Formación Gerencial*. Año 11, N^o 1. Pág. 103-119. Recuperado 28 julio 2014, desde <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialYLaNormalISO26000-3934793.pdf>
- Organización Internacional de Estandarización (2010). *ISO 26000. Visión general del proyecto*. Recuperado 29 julio 2014, desde http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Forética (2014). *SGE 21 Forética*. Recuperado 30 julio 2014, desde http://sge21.foretica.org/?page_id=2
- Forética (2014). *SGE 21 Forética*. Recuperado 30 julio 2014, desde http://sge21.foretica.org/listado_entidadesCertificadas.php
- Organización Internacional del Trabajo (2014). *Convenios y recomendaciones*. Recuperado 31 julio 2014, desde <http://ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--es/index.htm>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado 5 agosto 2014, desde <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Great Place to Work® (2011). *Introducción al modelo de Great Place to Work®*. Recuperado 18 agosto 2014, desde http://www.youtube.com/watch?v=mH_WpocgYUU
- Great Place to Work® (2014). *Las mejores empresas para trabajar en España*. Recuperado 19 agosto 2014, desde <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana>
- Great Place to Work® (2014). *Las mejores PYMES para trabajar en España*. Recuperado 19 agosto 2014, desde

<http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-pymes-espana>

- Great Place to Work® (2014). *Nuestra historia. Un legado de 25 años*. Recuperado 19 agosto, desde <http://www.greatplacetowork.es/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Compensa Capital Humano (2014). *Nosotros*. Recuperado 26 agosto 2014, desde <http://www.compensach.com/Nosotros.aspx>
- Compensa Capital Humano (2014). *Compénsate*. Recuperado 26 agosto 2014, desde <http://www.compensach.com/Compensate.aspx>
- De Mier, Sonia (2014). *Entrevista a Carlos Delgado Planás, Presidente y Consejero Delegado de Compensa Capital Humano*. Recuperado 26 agosto 2014, desde <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/entrevistas-best-workplaces/915-entrevista-a-carlos-delgado-planas-presidente-y-consejero-delegado-de-compensa-capital-humano>
- European Institute for Entrepreneurship (2014). *#streamingsEIE: Roberto Carreras habla sobre MUWOM y MUWOMLab*. Recuperado 28 agosto 2014, desde <https://www.youtube.com/watch?v=MKjXswSn1f8>
- MUWOM (2014). *Roberto Carreras presenta MUWOM en Cámara Abierta*. Recuperado 28 agosto 2014, desde <https://www.youtube.com/watch?v=uARV6kBd7Y0>
- De Mier, Sonia (2014). *Entrevista a David Tomas, Director General de Cyberclick*. Recuperado 27 agosto 2014, desde <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/entrevistas-best-workplaces/893-entrevista-a-david-tomas-director-general-de-cyberclick>
- CoRegistros (2014). *Cyberclick en el top 3 de Great Place to Work® 2013*. Recuperado 27 agosto 2014, desde <http://www.coregistros.com/blog/cyberclick-great-place-to-work>
- Rastreator.com (2014). *Rastreator.com, en el top 5 de la lista Best Workplaces Pymes España 2013*. Recuperado 27 agosto 2014, desde <http://blog.rastreator.com/best-workplaces-pymes-2013/>
- Rastreator.com (2014). *Rastreator.com reconocida como la cuarta mejor empresa para trabajar en la categoría de Pymes*. Recuperado 27 agosto 2014, desde <http://www.rastreator.com/sala-de-prensa/notas-de-prensa/best-place-to-work.aspx>
- Valassis (2014). *Valassis se sitúa, por segundo año consecutivo, en el top 5 de las mejores pymes para trabajar en España*. Recuperado 28 agosto 2014,

desde <http://www.valassis.es/valassis-se-situa-por-segundo-ano-consecutivo-en-el-top-5-de-las-mejores-pymes-para-trabajar-en-espana/>

Edendred (2013). *La retribución flexible en la pyme: el caso de éxito de Valassis*. Recuperado 28 agosto 2014, desde <http://www.edenred.es/blog/retribucion-flexible-pyme-valassis>

De Mier, Sonia (2013). *Entrevista a Alberto de Haro, Director Ejecutivo y Financiero de PREMATECNICA*. Recuperado 2 septiembre 2014, desde <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/entrevistas-best-workplaces/742-entrevista-a-alberto-de-haro-director-director-ejecutivo-y-financiero-de-prematecna-espana>

PREMATECNICA (2014). Perfil de la compañía. Recuperado 2 septiembre 2014, desde <http://www.prematecnica.com/es/empresa.html>

ANEXOS

ANEXO I. Modelo de cuestionario a contestar por parte de las empresas.

El presente cuestionario pretende analizar algunas de las prácticas socialmente responsables en materia de Gestión de RRHH que aplican desde su empresa. Se trata de un cuestionario sencillo, para completar la información extraída de Internet. Muchas gracias por su colaboración.

Conciliación

En materia de flexibilidad laboral, ¿contemplan el horario flexible? En caso afirmativo, indicar si existe flexibilidad horaria de entrada, de salida o de ambas.

¿Contemplan la posibilidad de reducción de jornada en caso de madres/padres trabajadoras/es?

¿El teletrabajo es una forma de trabajo dentro de su empresa?

En caso de baja por maternidad o paternidad, ¿contemplan una baja superior a la exigida por Ley (4 meses)?

En materia de ayudas personales y servicios adicionales,

- ¿des de su empresa se ofrecen tickets para transporte o para menús a los empleados?
- ¿Existe algún programa de ayudas para gastos (ya sean escolares, por tener ascendientes a su cargo, etc.)?
- ¿Algún servicio adicional, tales como tickets de descuento para ocio, servicio de guardería en la propia empresa, etc.?

Promoción

¿En su empresa tienen políticas de promoción interna? En caso afirmativo, y en datos orientativos si no se tienen cifras, ¿qué porcentaje de los actuales directivos provienen de puestos base?

Formación

Desde su empresa, ¿apuestan por la formación interna de los empleados? ¿Existe algún programa o plan de carrera?

Organización

¿Se trata de una empresa jerarquizada?

¿Existen mandos intermedios?

¿Hay despachos u oficinas? O bien, ¿todos los empleados de un mismo departamento trabajan sin delimitación del espacio?

Ejemplo de programas que se aplican desde la empresa para fomentar la participación de los empleados.

¿Se da libertad al empleado en la toma de decisiones?

Evaluación del desempeño

¿Tienen establecido algún método o programa para evaluar el desempeño?