



MEMORÁNDUM DE LA JORNADA RSE, PYME Y RELACIONES LABORALES. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EUROPA

Oviedo, 28 de octubre de 2009



Asociación Española de Fundaciones

GRUPO SECTORIAL DE FUNDACIONES LABORALES

DIRECTOR TÉCNICO


Jesús R. Mercader Uguina

Catedrático Derecho del Trabajo
y Seguridad Social
de la Universidad Carlos III de Madrid



ÍNDICE

| | | |
|-------------|--|----|
| I. | OBJETIVOS | 3 |
| II. | RESULTADOS | 4 |
| 1. | RSE y PYME en mancomunidad. Una mirada sobre distintas experiencias europeas | 4 |
| 2. | Las fundaciones laborales en Austria: una experiencia estratégica en el sistema de relaciones laborales y una práctica de referencia a nivel internacional | 14 |
| 3. | Iniciativas pioneras de RSE: experiencias internacionales y propuestas | 16 |
| III. | CONCLUSIONES | 18 |



I. OBJETIVOS DE LA JORNADA

En los últimos años, la responsabilidad social de la empresa (RSE) ha pasado a ocupar un lugar preeminente en las agendas económica, política y social. Uno de los rasgos más significativos del proceso acelerado en que se ha visto envuelto el desarrollo de la RSE ha sido la ampliación de su ámbito con la inclusión de las PYME, al objeto de que no quedara reducida a una cuestión propia de grandes empresas. Tanto las últimas comunicaciones publicadas por la Comisión Europea como el interés de los agentes sociales evidencian la existencia de un interés real por hacer progresar la práctica de la RSE entre las PYME.

Este es un asunto en el que viene reflexionando desde su constitución el Grupo Sectorial de Fundaciones Laborales^(*) de la Asociación Española de Fundaciones (www.fundaciones.org). El grupo ha promovido diversas jornadas divulgativas sobre el particular. La última, financiada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración y celebrada en Oviedo el día 28 de octubre de 2009, tuvo una especial relevancia por el contenido y el alcance de las ponencias, así como por la presentación de un foro europeo de debate, que se articulará en torno a la página web www.pyme-responsable.org, actualmente en construcción.

El objetivo de la Jornada se centraba en el análisis de las mejores prácticas existentes en el plano internacional en relación con la RSE y PYME. Para ello la Jornada se articuló en torno a tres ponencias básicas:

1. *RSE y PYME en mancomunidad. Una mirada sobre distintas experiencias europeas.* A cargo de Prof. Dr. Jesús R. Mercader Uguina. Catedrático Derecho del Trabajo y Seguridad Social de la Universidad Carlos III de Madrid.
2. *Las fundaciones laborales en Austria: una experiencia estratégica en el sistema de relaciones laborales y una práctica de referencia a nivel internacional.* A cargo de Bernd Dobesberger. Director de la Fundación Laboral del Metal (Austria).
3. *Iniciativas pioneras de RSE: experiencias internacionales y propuestas.* A cargo de Prof. Dr. Kenneth A. Dubin. Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad de California, Berkeley y profesor visitante en la Universidad Carlos III de Madrid.

^(*) En la actualidad, el Grupo Sectorial de Fundaciones Laborales de la Asociación Española de Fundaciones está constituido por las fundaciones laborales Emilio del Valle Egocheaga (León), Minusválidos Santa Bárbara (Asturias), de la Construcción (de ámbito estatal), Servicio Valenciano de Empleo (Comunidad Valenciana), de la Construcción del Principado de Asturias (Asturias), San Ezequiel Moreno (de ámbito estatal) y San Prudencio (País Vasco).

II. RESULTADOS DE LA JORNADA

1. RSE y PYME en mancomunidad.

Una mirada sobre distintas experiencias europeas⁽¹⁾

La primera de las intervenciones se centró en la definición del marco general de las relaciones entre RSE y PYME. La misma partió de la importancia que en el momento actual posee la RSE considerando que la crisis es una oportunidad para la RSE. Así, frente a la crisis de irresponsabilidad, la RSE como cultura prudente y sostenible del negocio, saldrá fortalecida de esta crisis. De igual modo, frente a los fallos clamorosos en la regulación nacional y en la coordinación de la supervisión internacional, en los controles internos y externos etc., Desarrollo de sistemas de RSE basados en la transparencia (actividad financiera y decisiones estratégicas). También, frente a la cultura del beneficio a corto plazo, la RSE como desarrollo de la cultura de la prudencia y del sentido responsabilidad. Y, en fin, frente a los modos clásicos de producción, la RSE se funda en el fortalecimiento de los valores basados en el conocimiento y en la información, en la tecnología y en la inversión, en la formación continua y en la I+D+i.

La RSE implica un nuevo paradigma de hacer negocios que incorpora expectativas y necesidades de todos los grupos de interés y las integra. La misma exige un riguroso cumplimiento del marco legal, como condición necesaria pero no suficiente. En su dimensión laboral, impone superar los mínimos legales. De igual modo, la RSE está asociada por definición al diálogo y a la transparencia.

Y, en fin, la Responsabilidad Social si bien es voluntaria y por tanto en su dimensión laboral no es exigible por terceros (Administración, sindicatos, empleados), la misma puede reportar dividendos tangibles e intangibles.

De igual modo, es necesario partir de la transversalidad empresarial de RSE. La dimensión social de la empresa implica que el empresario no tiene un derecho ilimitado en el gobierno del proyecto empresarial. La RSE es un proyecto participado. La responsabilidad social debe estar integrada en el conjunto de las políticas y prácticas empresariales, no debe confundirse con actuaciones de tipo filantrópico. Debe ser transversal, es decir, debe alcanzar a todas las dimensiones de la actividad empresarial. La responsabilidad social debe alcanzar a toda la cadena de valor, es decir, debe referenciarse al conjunto del ciclo de trabajo, no sólo a la empresa central, también a las empresas subcontratadas o suministradoras.

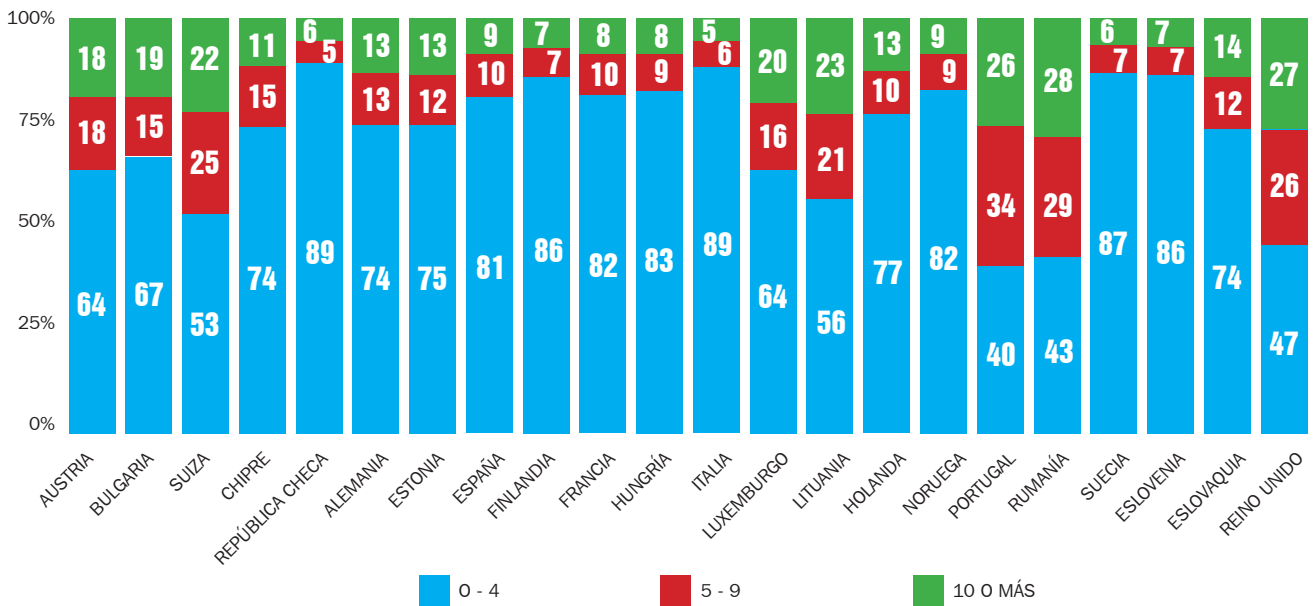
Sobre la previa definición del concepto de RSE se hace preciso concretar el concepto a manejar de PYME. En principio, no es posible establecer un conjunto de caracteres que definan suficientemente lo que es una PYME. No obstante, la Recomendación de la CE de 6 mayo del 2003 (DOC C(2003) 1442) que define PYME como aquella empresa de menos de 250 trabajadores, menos de 50 m € de facturación, un activo inferior a los 43 M € y un capital participado por parte de empresas que no cumplan los anteriores requisitos igualmente inferior al 25%.

⁽¹⁾ A cargo de Prof. Dr. Jesús R. Mercader Uguina. Catedrático Derecho del Trabajo y Seguridad Social de la Universidad Carlos III de Madrid.

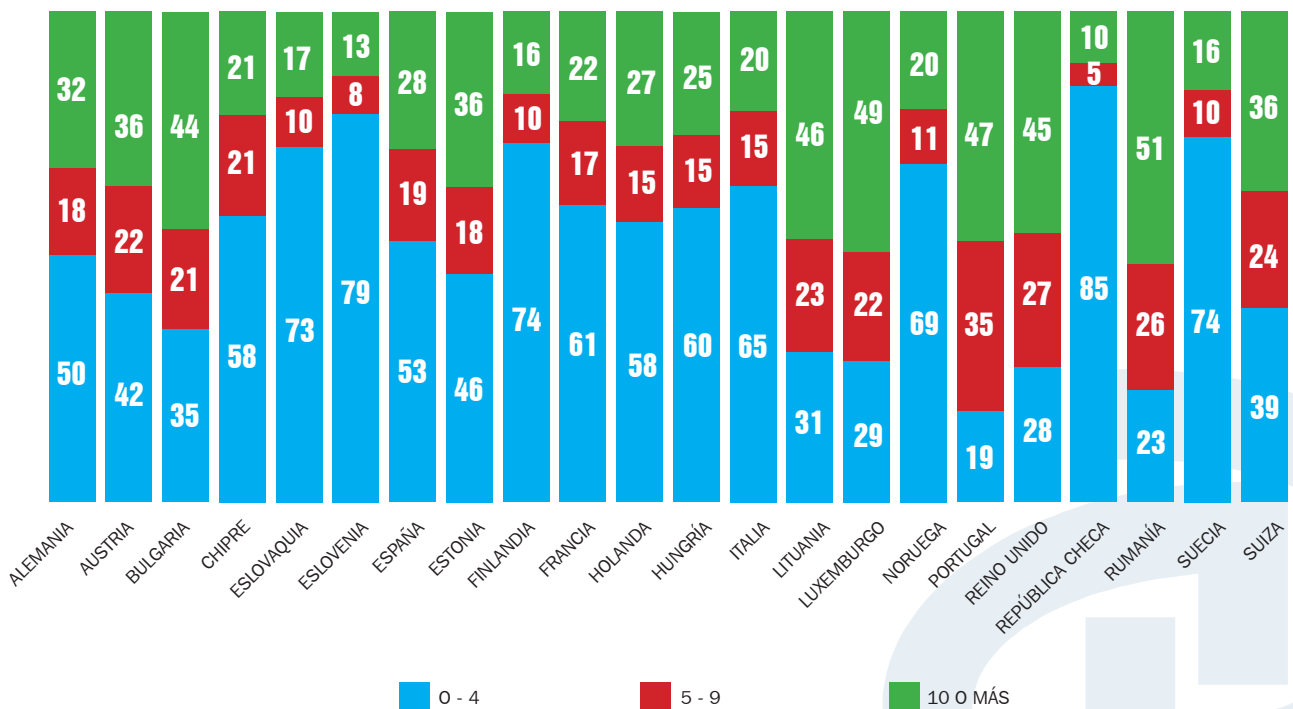
Las PYME representan el 99,79% del total de empresas del país (una décima más que la media de la UE). Emplean al 81,7% de la población ocupada (frente al 69,7% de media comunitaria). 23 millones de empresas en Europa son PYME.

Ello supone que la PYME no sólo está más presente en nuestro país que en el resto de la UE, sino que además emplea a un mayor porcentaje de población.

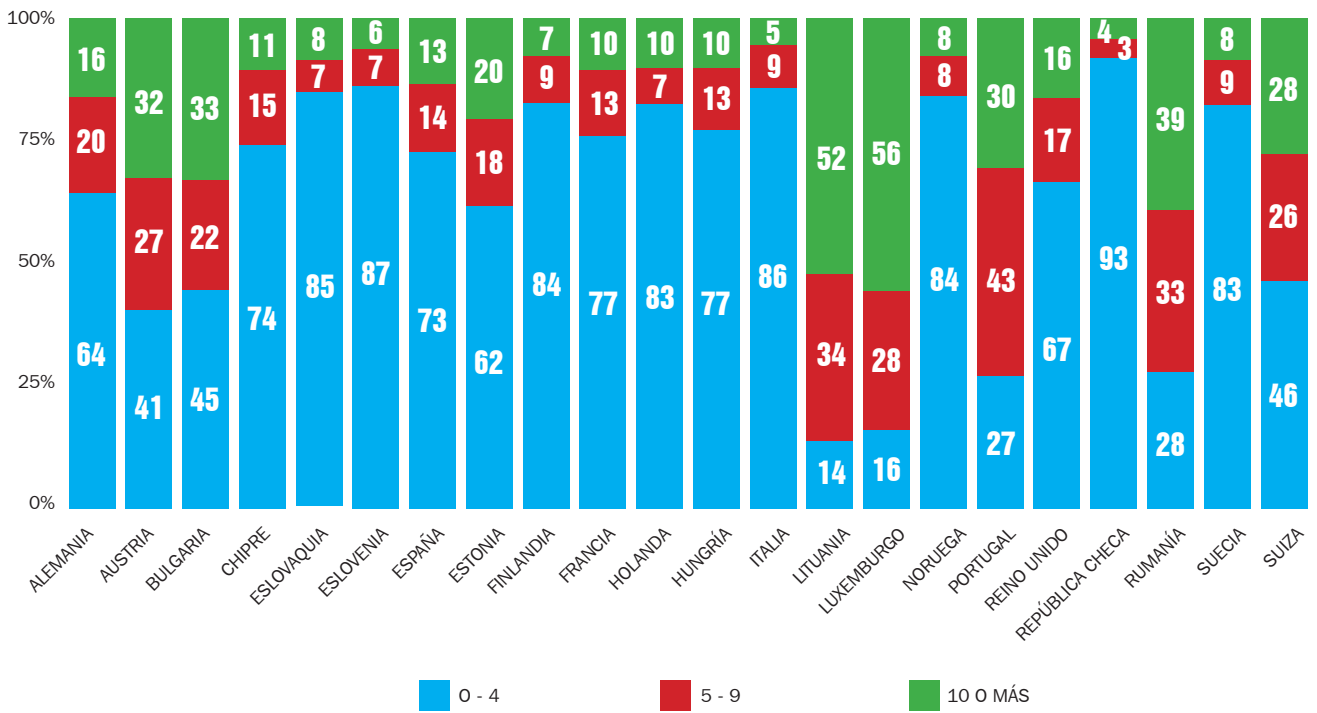
Número de empresas activas según tamaño (%)



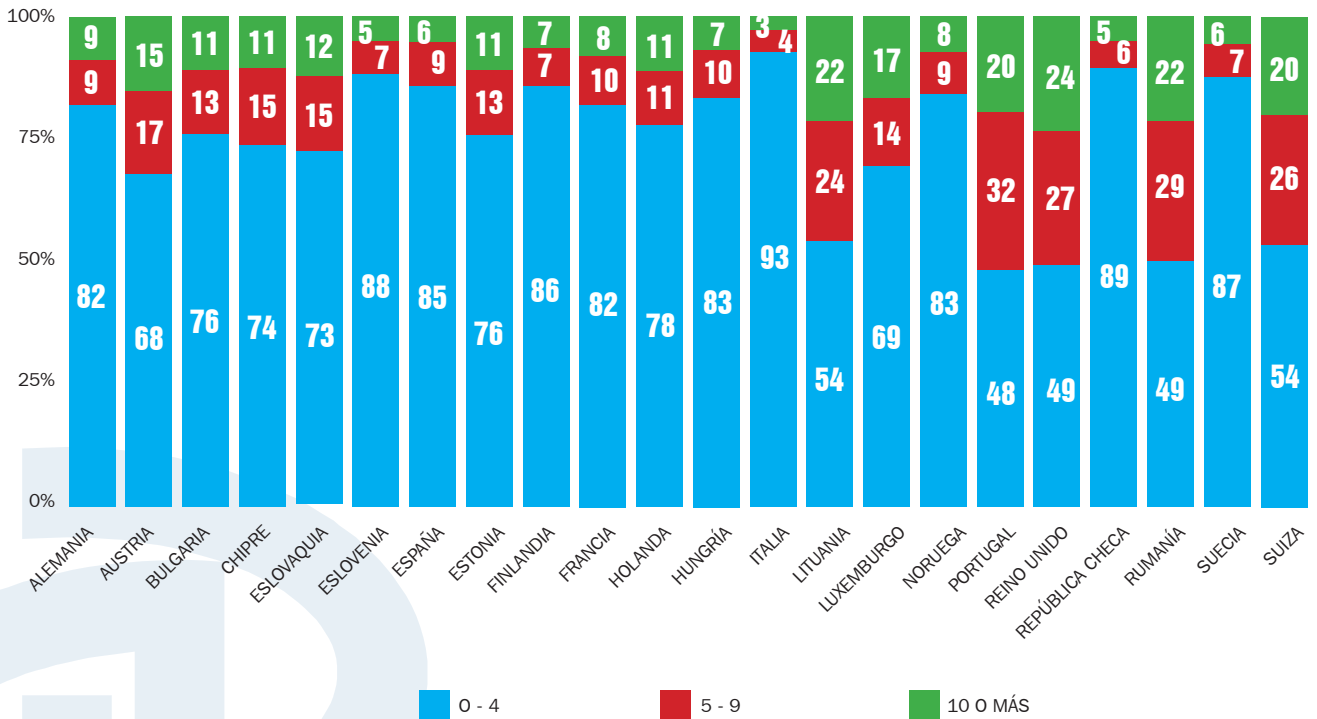
Número de empresas activas según tamaño. Industria (%)



Número de empresas activas según tamaño. Construcción (%)



Número de empresas activas según tamaño. Servicios (%)



Desde el reconocimiento de la importancia económica de las PYME, no obstante, muchos ven la RSE como una práctica que sólo las grandes corporaciones pueden llevar a cabo debido a sus enormes recursos económicos. Pero la responsabilidad social es posible en las empresas pequeñas y medianas. Mejor aún: es posible en todas las organizaciones humanas.

No obstante, las PYME muestran importantes limitaciones a la hora de enfrentarse a la RSE (Argandoña). Así, las mismas están sujetas a restricciones importantes en los recursos de que disponer: recursos financieros (insuficiencia de capital, dificultades para el acceso al crédito), recursos humanos (número y calidad de los directivos y empleados) y, a menudo también, de tiempo para dirigir la empresa. Igualmente, su aversión al riesgo es elevada, lo que hace a estas empresas temerosas ante innovaciones que puedan suponer costes a corto plazo. Por otro lado, a menudo carecen de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado. Sus directivos deben atender a actividades muy diversas. Finalmente, lo que preocupa en las empresas medianas y pequeñas es, sobre todo, la supervivencia de la organización: poder cumplir sus obligaciones y pagar sus deudas. Esto puede imponer una presión muy fuerte sobre la gestión diaria.

Pero las PYME tienen importantes oportunidades para poder incorporar políticas de RSE (Argandoña). De este modo, las mismas pueden tener muy buenas posibilidades a la hora de hacer frente a cambios en su entorno. Su estrategia se basa en variables como la calidad y el servicio, más que en los precios. Estas empresas se basan en las relaciones personales más que las grandes no en estructuras formalizadas. Las mismas incurren menos en comportamientos burocráticos, aunque las rutinas pueden estar muy arraigadas. El estilo de dirección suele ser informal, intuitivo y personalizado. Finalmente, los sistemas formales de control no suelen estar

muy desarrollados en las empresas medianas y pequeñas, porque la monitorización personal y directa es siempre asequible.

Las “pequeñas y medianas empresas” comienzan a percibirse por algunos autores como una alternativa deseable frente a la deshumanización del modelo social y económico imperante; esta mayor estimación puede referirse a tres diferentes aspectos. Desde la óptica de la eficacia, comienza a plantearse que las empresas de menor dimensión podrían tener una alta rentabilidad, destacándose asimismo su mayor flexibilidad o capacidad de adaptación a los cambios, así como su capacidad de innovación. Desde el punto de vista de las relaciones laborales, el trabajo se desarrolla en un entorno más personal, menos «deshumanizado» y que los niveles de conflicto son inferiores. Desde la perspectiva del papel de la empresa en la sociedad, se afirma la que las pequeñas empresas desempeñan una función dinámica y positiva para la economía nacional y, especialmente, que contribuyen en gran medida al aumento del empleo, planteándose como alternativa ante el desempleo masivo producido por la crisis económica.

Diversos estudios han puesto de manifiesto la vinculación entre RSE y PYME. Así, el estudio “*Social Innovation: Using Design to Generate Business Value Through Corporate Social Responsibility*” (“Innovación social: el uso del diseño para crear valor mediante la responsabilidad social corporativa”), Steven P. MacGregor y Joan Fontrodona han examinado los vínculos entre el grado de implantación de la RSE y la innovación en 60 PYME de toda Europa.

Los resultados preliminares muestran que las actividades socialmente responsables más comunes son las relacionadas con los empleados, presentes en casi un tercio de las PYME de la muestra. Les siguen las actividades en la comunidad y el medio ambiente (26% y 23%, respectivamente).

Según los autores, las PYME tienen una ventaja sobre las grandes empresas: sus empleados pueden sentirse más visibles y mejor valorados al formar parte de una plantilla más pequeña. En este sentido, apuntan: “con las actividades adecuadas se puede lograr una plantilla más motivada y formada en múltiples tareas, en la que cada empleado desempeña un papel en la creación de valor”.

Otra conclusión revela que menos del 15% de las PYME del estudio llevan a cabo actividades responsables relacionadas con la gestión de la cadena de suministro y los clientes.

Este dato indica, en opinión de los autores, que “el reciente desarrollo de conceptos como la innovación cooperativa aún no ha llegado a muchas empresas pequeñas, por lo que representa una fuente de potencial de crecimiento a explotar”.

Entre los ejemplos de PYME que han desarrollado políticas de RSE destacaban:

- Telvill (Hungría, 72 trabajadores), un fabricante de productos de informática con la certificación ISO 9001 y 14001, considera que la protección del medio ambiente, la creación de un buen entorno de trabajo y la mejora del nivel de vida son necesarias e importantes para la viabilidad de la empresa. Además de cumplir con las normas más estrictas de gestión de la calidad y medioambiente, ayuda a los grupos de la comunidad y crea puestos de trabajo sostenibles. Uno de los objetivos de Telvill consiste en actuar como ejemplo de mejora continua y éxito empresarial mediante un comportamiento responsable ecológica y socialmente. Entre las ventajas, destaca la mejora de la reputación de Telvill ante sus colaboradores y clientes así como la consolidación de una imagen de empresa con la que se puede hacer negocios y un aumento de la fidelidad y la satisfacción de los clientes.
- Meblo Jogi (Eslovenia, 158 trabajadores), fabricante de camas y colchones, cree que la concienciación sobre el medio ambiente y la creación de unas condiciones de trabajo adecuadas forman parte, junto con la seguridad y la calidad, de una buena práctica empresarial. La misma posee la certificación de cumplimiento de la norma SA 8000 de responsabilidad social (la primera empresa eslovena en obtenerla). Ha introducido una “pausa activa” de diez minutos dos veces al día para los trabajadores a través de un programa diseñado por un fisioterapeuta. Aplica un programa de formación de salud e higiene laboral para todos los trabajadores.
- Matuszewicz Budowa Maszyn s.j. (Polonia, 235 trabajadores) proveedor de productos y servicios industriales con certificación ISO 9001, tiene como objetivo desarrollar las habilidades, conocimiento, motivación y estado de ánimo de sus trabajadores a través de la formación especializada. También nos preocupa la mejora continua de la calidad de sus servicios, así como reducir o evitar tener un impacto negativo en el medio ambiente. Asimismo, la empresa intenta ser un buen miembro de la comunidad: subvenciona grupos locales e intenta participar en la vida local.
- Lippemeier Gebäudereinigungsdienst GMBH (Alemania, 40 trabajadores a tiempo completo). empresa dedicada a la limpieza industrial ofrece servicios sin dañar el medio ambiente. La empresa también vela por el bienestar de sus empleados y por crear puestos de trabajo sostenibles. Utilización de procedimiento y equipos sostenibles, así como nuestro sistema de limpieza de suelos “Envirostar Green”. Utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente que reducen la necesidad de aplicar productos químicos más fuertes; un ejemplo es el revestimiento antiadherente que facilita la limpieza.

- Oy Pinifer Ltd (Finlandia, 14 trabajadores), respeta el medio ambiente en todos los ámbitos de producción desde la selección de las materias primas y los aditivos a su uso y eliminación. El desarrollo de productos es una de las actividades principales de la empresa, que pretende crear productos nuevos y existentes y mejorar los conocimientos sobre medio ambiente. La misma utiliza un ciclo de producción cerrado. Los productos no son tóxicos, son biodegradables y estas propiedades han sido verificadas por un instituto de clasificación técnica independiente (TÜV). Posee la Certificación ISO 14001, ISO 9001 de sistemas de gestión y del sistema de evaluación de salud e higiene laboral OHSAS 18001.

La cadena de suministro como eslabón de la RSE constituye un elemento de gran interés que une a las PYME con las grandes empresas. La globalización y los cambios inherentes en nuestra sociedad implican que hay que ir un paso más adelante en la Gestión Responsable de la Cadena de Suministros y en la aplicación de Códigos de Conducta recomendados a nivel mundial, como son: respeto a los Derechos Humanos, formación; igualdad; cooperación; Seguridad y Salud; medio ambiente, etc... La PYME se encuentra involucrada en este proceso creciente por su doble condición: como empresa que se relaciona con sus proveedores, a los que debe conocer mejor para beneficiarse de sus relaciones y evitar riesgos que le afecten a su reputación; y como empresa que es, a su vez, proveedora de unos clientes de mayor dimensión, que pueden estar muy sensibilizados con los temas de la responsabilidad social empresarial y que, por tanto, lo trasladan a su cadena de suministradores.

- A finales del año 2006 Repsol YPF aprobó el nuevo cuerpo normativo, común para todas las Unidades de la compañía en todos los países, donde se establecen las bases y criterios mínimos a seguir en los procesos de Gestión de Proveedores. Repsol YPF propugna y sus-

cribe los valores de Integridad, Transparencia, Responsabilidad y Seguridad recogidos en su Norma de Ética y Conducta. En el proceso de calificación se pretende valorar si un proveedor es capaz de suministrar satisfactoriamente un bien o servicio. En base al bien o servicio que se suministra, se establece la criticidad del mismo. En el caso de bienes o servicios críticos, además de recabar información, se realiza una auditoría en las propias instalaciones del proveedor. El resultado del proceso determina la asignación de un estado de calificación (Calificado, Calificado Provisional o No calificado) a los proveedores en función de que éstos superen o no el mismo. A los proveedores que hayan suministrado bienes o servicios considerados como críticos, se les realiza al menos una evaluación anual de su desempeño.

- Grupo Ferrovial, S.A, cuenta con más de 25.000 proveedores, aunque 3.000 de ellos representan el 80% de la facturación total. A todos los subcontratistas, de forma periódica, se les ofrece cursos de formación en prevención de riesgos laborales y cursos prácticos para el uso de determinado tipo de maquinaria. También tienen acuerdos de proveedor/colaborador para desarrollar proyectos conjuntos de nuevas tecnologías.
- MANGO MNG Holding S.L basa su Código de Conducta para fabricantes y talleres de producción de prendas y complementos en las directrices y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo y de Naciones Unidas. El Código de Conducta es de obligado cumplimiento por parte de todos los proveedores que deseen trabajar con la empresa. El Código prohíbe el trabajo infantil, el trabajo forzoso, la discriminación, el empleo de medidas disciplinarias contra los empleados y hace mención entre otras cosas, a la garantía de la libertad de asociación, la necesidad de regular los horarios de trabajo, y las remuneraciones de los trabajadores. Además, la entidad

está terminando de crear una herramienta de trabajo que asignará un número de fábrica a cada pedido para saber de dónde proviene cada prenda y poder controlar el origen de la producción en todo momento.

Entre las Conclusiones de Foro del Expertos en materia de RSC se establecían aquellas relativas al fomento de la RSE en las PYME. En concreto, tiene especial interés la que establece como política de actuación la relativa a *“estimular la promoción de instrumentos mancomunados para las PYME orientados al cumplimiento de objetivos en materia de RSE”*.

El concepto legal de fundación laboral es una aportación singular y valiosa del ordenamiento jurídico español que tiene referencias de gran interés en el ámbito internacional algunas de ellas que vinculan RSE y PYME. El cercano ejemplo francés es, en este sentido, muy ilustrativo y paradigmático, porque, siendo muchas de sus fundaciones “laborales” de creación reciente, pone de relieve que la fundación laboral es una necesidad social de nuestro tiempo, que puede dar cumplimiento de manera satisfactoria a exigencias socio-laborales muy variadas. Sin embargo, desde otra óptica, la falta de una regulación (falta absoluta en Francia por la singularidad laboral, y hoy por hoy casi absoluta en España) merma las posibilidades de pleno desarrollo de la figura. En este otro sentido, la experiencia austriaca es la más demostrativa de todas: tras la aparición de una primera experiencia de fundación “laboral”, creada sin que existiera tal figura en el ordenamiento jurídico, su pronto reconocimiento y desarrollo legales hicieron posible un éxito sin precedentes de la figura, así como su difusión a escala internacional. Es más, la primera experiencia austriaca de fundación laboral (Arbeitsstiftung), en los años ochenta, se dice inspirada en un caso similar alemán, país en el que, sin embargo, por falta de la debida atención legislativa a la experiencia pionera, no acabó cuajando la figura, como sí lo hizo en su vecino país alpino.

En conclusión, la experiencia comparada pone de manifiesto la conveniencia de una adecuada regulación que, tras acotar el concepto, dé impulso a la institución que nos ocupa.

Si, en el plano organizativo, los mejores ejemplos de fundaciones que se asemejan a las laborales, pese a no contar con amparo explícito en la normativa a tal fin, nos los proporcionan los referidos casos de fundaciones francesas, el presente estudio no quiere dejar fuera de su alcance el análisis desde otra perspectiva, ya anunciada al comienzo, como es la funcional. Desde esta perspectiva, los esfuerzos de actividad de las fundaciones parecen centrarse en cuatro contenidos medulares:

1. Formación y empleo.
2. Calidad de vida de los trabajadores.
3. Previsión social complementaria.
4. Diálogo social.

Una mirada a lo que ocurre en países de nuestro entorno permite afirmar que existen fundaciones en varios de ellos que funcionalmente responden a los núcleos de preocupaciones principales de las fundaciones laborales.

Si algo pone de relieve la experiencia comparada internacional es que la más fundamental de las actividades que desarrollan las fundaciones que guardan similitud o analogía con nuestras fundaciones laborales, es la relativa a la formación y al empleo. Hemos visto cómo en Francia un buen número de las fundaciones parangonables inciden en finalidades y objetivos ligados al empleo, a la formación o a la reinserción socio-laboral. También en otros países, como Bélgica, es posible encontrar fundaciones similares a nuestras laborales con objetos centrados en la formación profesional: es el caso de la Fundación EDUCAM, que opera en el ámbito del sector automovilístico.

Sin embargo, el caso paradigmático a nivel internacional es el de las *Arbeitsstiftungen* austriacas, hasta el punto de que desde su creación, son uno de los rasgos esenciales del sistema de empleo en aquel país, elevadas a la categoría de práctica modélica por parte de diversas instituciones internacionales, entre ellas la Unión Europea, y consideradas en la literatura científica internacional como fórmula novedosa y pionera, de la que se dice, incluso, en exageración evidente, que el modelo ha sido exportado a países como Alemania, Italia, Eslovenia, Chequia, Hungría, Croacia, Rusia y Grecia.

La incidencia en la calidad de vida de los trabajadores es otro de los aspectos que cabe abordar bajo la cobertura institucional de una fundación. La experiencia comparada, sin embargo, no arroja un balance excesivamente significativo en este terreno. En casi todos los casos revisados por este equipo, se trata de fundaciones de estudio y análisis, en ocasiones más en la órbita de instituciones públicas (es conocidísima la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo y Vida, creada como órgano comunitario por el Reglamento CEE del Consejo 1365/1975) o académicas, incluso universitarias (vgr., “Labour-Management Studies Foundation”, Macquarie University, Sydney), que en la de organizaciones sindicales o empresariales, aunque de éstas también haya ejemplos relevantes, como en Estados Unidos la “Evatt Foundation”, creada en 1979 al objeto de promover los ideales del movimiento obrero, como la igualdad, la participación, la justicia social y los derechos humanos; en Canadá la “Aspen Foundation for Labour Education”, que busca la educación en la valoración positiva de la contribución social del sindicalismo y en la conciencia de las cuestiones que afectan a los trabajadores; o en Bélgica la “Fondation André Renard”.

Una de las experiencias más clásicas y arraigadas, con una tradición de décadas en Inglaterra es “The Work Foundation” (www.theworkfoundation.com), heredera desde 2002 de la “Industrial

Weare Society”, que había sido creada en 1918 con el fin de contribuir a la mejora de las condiciones de trabajo, y en la que desde casi sus inicios tuvo una relevante implicación la Corona británica. Actualmente, la Fundación, constituida como organización sin ánimo de lucro, busca promover lo que denominan “good work”: por tal se entiende la convergencia de un alto rendimiento laboral con una alta calidad de la vida laboral. Destacan tres pilares o ideas: rendimiento (performance), trato justo (fairness) y participación (voice). En el desarrollo de su actividad fundacional, cuentan con el partenariado de decenas de prestigiosas empresas que se comprometen a promover en sus organizaciones respectivas la máxima calidad de la vida laboral. En particular, se insiste en la línea de la conciliación de la vida laboral y familiar, manteniendo incluso un sitio web específico: www.employersandwork-lifebalance.org.uk, en el que todo tipo de empresas, desde las grandes organizaciones hasta las pequeñas y medianas pueden encontrar un gran número de recursos y buenas prácticas sobre el particular. En general, las propuestas de la Fundación, muy en una línea europeísta y crítica de la visión más radicalmente anglo-liberal, abundan en un punto de partida esencial: la calidad de vida laboral constituye una ventaja comparativa para las empresas, no un coste.

Hay, por consiguiente, un “business case”, una razón de negocio, para la conciliación de la vida laboral y familiar y para otras medidas que impactan positivamente en la calidad de la vida laboral y que redundan, a la postre, en más productividad, más identificación del trabajador con los objetivos estratégicos de la empresa, más tasa de retención, menores índices de absentismo, más atracción de talento y mayor satisfacción de la clientela. En suma, menos costes para las empresas, mayor competitividad de éstas y una sociedad más saludable son las propuestas intelectuales, con sus correspondientes apoyos prácticos y herramientas de implementación, que proporciona “The Work Foundation”.

Uno de los tradicionales ámbitos de intervención de las fundaciones laborales es la previsión social complementaria en nuestro país. Mencionadas las fundaciones laborales en el artículo 193 LGSS, que regula los modos de gestión de la mejora directa de la acción protectora de seguridad social, y en el artículo 7 del Reglamento sobre la Instrumentación de los Compromisos por Pensiones de las Empresas con los Trabajadores y Beneficiarios, que define el concepto crucial de compromiso por pensiones, este tradicional ámbito de su actuación puede decirse, sin embargo, que hoy les resulta vedado en España, dadas las severas restricciones que la legislación de planes y fondos de pensiones y de seguros ha impuesto desde hace ya algunos años.

Sin embargo, hay ejemplos de lo contrario en ordenamientos de prestigio, como el suizo. En Suiza, el Código de las Obligaciones, así como la Ley Federal de Previsión Social Profesional (Loi fédérale sur la Prévoyance Professionnelle, 1982) contemplan la posibilidad de que sean fundaciones las que puedan operar como instituciones de previsión registradas (arts. 331 y 48.2 respectivamente). Una precisión debe ser apuntada, no obstante: en Suiza, no existe una distinción tan radical como en España respecto de la seguridad social pública y la previsión social privada. De este modo, en Suiza, las fundaciones pueden operar como instituciones de previsión también en orden al seguro obligatorio. Según el art. 331 del citado Código, si el empresario efectúa prestaciones con fines de previsión o si los trabajadores pagan contribuciones a estos fines, aquél debe transferir estas prestaciones y contribuciones a una fundación, a una sociedad cooperativa o a una institución de derecho público. Es importante tener en cuenta que los trabajadores y los empresarios tienen derecho a designar el mismo número de representantes en el órgano supremo de la institución de previsión, sea ésta una fundación o no (art. 51 LPP). Además, se establece que las organizaciones más representativas de trabajadores y de empresarios

deban crear dos fundaciones, ambas de derecho privado, que serán gestionadas de manera paritaria, al efecto, la una, de operar como fondo de garantía, y la otra, de asumir las competencias de la institución de previsión supletoria para todo el país (art. 54 LPP). Naturalmente, todas las fundaciones implicadas en la gestión de la previsión social están sujetas a estrictas obligaciones legales y actuariales y a una intensa supervisión administrativa.

Si no se quiere que pierda parte de sus potencialidades, la naturaleza de la fundación laboral debe responder a una ideología participativa y de diálogo entre empresas y trabajadores. El concepto mismo de responsabilidad social empresarial conlleva la prevalencia del diálogo social y de la participación e implicación de los trabajadores en los asuntos que les afectan. Por supuesto, el ordenamiento jurídico, tanto europeo como interno español, articula un buen número de mecanismos dirigidos a hacer exigible el diálogo, la consulta y la información a los trabajadores y, particularmente, a sus representantes. No es éste el lugar para extendernos en ello, pero sí para poner de manifiesto que si tales mecanismos son exigibles al nivel de contenidos que son impuestos por las leyes, sería completamente ilógico un entendimiento diferente de aquellos otros contenidos que anidan en la esfera de lo “voluntario”, campo natural de actuación de las acciones de responsabilidad social y de las fundaciones laborales.

En gran medida, esto viene siendo así. Algunos ejemplos franceses van en esta dirección (“Fondation Agir pour l’emploi”, “Fondation BTP+”), aunque con matices, como hemos visto, respecto de las fundaciones quizá más pujantes en los últimos tiempos, como son las fundaciones de empresa y también las fundaciones de la construcción constituidas por asociaciones empresariales. Desde luego, el caso austriaco es paradigma de participación de los trabajadores, no sólo a nivel de gestión o administración de la

organización, sino también en aspectos financieros (aportaciones de trabajadores en activo y de desempleados-beneficiarios de las acciones de la fundación).

Un ejemplo notable de fomento del diálogo social, en este caso al más alto nivel nacional, lo ofrece la añeja fundación holandesa llamada “Stichting van de Arbeid”, que se puede traducir literalmente como “Fundación del Trabajo”. Creada al término de la II Guerra Mundial, en 1945, sus objetivos fundamentales son, a día de hoy, promover relaciones laborales satisfactorias entre empresas y trabajadores e incentivar las consultas entre unas y otros, y entre sus respectivas organizaciones representativas. La Fundación, además, al venir constituida por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas a nivel nacional, desempeña un papel crucial en la interlocución social con el Gobierno, siendo, por consiguiente, un instrumento central (junto con el Consejo Económico y Social – en adelante “SER”, *Sociaal-Economische Raad*) en la concertación social centralizada que tiene lugar en aquel pequeño y dinámico país, así como un referente de primer nivel en los aspectos consultivos acerca de temáticas laborales y de protección social.

La gestión de la Fundación holandesa del Trabajo corresponde paritariamente a las organizaciones empresariales VNO-NCW (patronal en general), MKB (patronal de PYME), LTO (empresas del sector agrícola y hortícola), y a las organizaciones sindicales FNV (confederación sindical holandesa), CNV (sindicato cristiano) y MHP (cuadros y directivos). La financiación principal de la Fundación tiene un doble origen: por un lado, las propias organizaciones que participan en la Fundación realizan aportaciones directas; por otro, el SER abona contribuciones de naturaleza pública.

En la práctica, la Fundación holandesa cumple un doble papel. Por un lado, de sus trabajos, debates y discusiones surgen informes dirigidos

a la acción política pública, que son tenidos en cuenta por el Gobierno y otras entidades públicas. Por otro lado, de esos mismos trabajos y actividades surgen recomendaciones, declaraciones y opiniones dirigidas a los negociadores de convenios colectivos en los niveles sectoriales y empresariales: la intención es, obviamente, que estas directrices se incorporen en los contenidos de los convenios colectivos. Un par de ejemplos muy relevantes de esta importancia de la Fundación han sido los Acuerdos de Wassenaar, de 1982, equivalentes de nuestros pactos de la Moncloa, y el informe que en abril de 1996 se entregó al Gobierno sobre el tema de la Seguridad y Flexibilidad en el Empleo: casi todas las recomendaciones que incluía el documento fueron pasadas finalmente en ley. La importancia de la concertación social ha llevado a su institucionalización y estabilización: al cabo del año se celebran dos encuentros ordinarios o regulares entre el Gobierno y la Fundación, en primavera y en otoño. También desde el punto de vista de trabajadores y empresarios, y de todos los niveles de negociación colectiva, la Fundación desempeña un papel estratégico y central en el sistema de relaciones laborales holandes.

Actualmente en España hay experiencias reales de empresas que están utilizando las figuras de las fundaciones laborales para llevar a cabo su Responsabilidad Social en el ámbito socio-laboral; así encontramos: Fundaciones laborales de una sola empresa: Fundación Laboral Santa Bárbara; fundaciones laborales de un sector: Fundación Laboral de la Construcción del Principado de Asturias; o, en fin, fundaciones laborales de una región: Fundación Laboral San Prudencio. Algunas de las actividades que llevan a cabo vinculan RSE, agentes sociales y PYME. Entre ellas se encuentran: empleabilidad (adaptación al cambio); outplacement: Intermediación en el empleo; Formación ocupacional y continua; Fomento de la inserción laboral de familiares discapacitados; Apoyo y asesoramiento en algunos casos de despido; iniciativas encaminadas a la conciliación

de la vida profesional y familiar; apoyo a nuevas líneas de investigación en I+D en campos como seguridad y salud laboral, medioambiente...; gestión de planes de previsión social (planes de pensiones), o, en fin, apoyo social: Fomento del voluntariado; Ayuda asistencial para las familias;

Telemedicina y teleasistencia; Formación y educación; Seguros de vida; Apoyo y asesoramiento ante jubilación y/o enfermedad; Ayuda a guarderías y servicios de cuidados de niños; Becas y ayudas económicas a las familias.

2. Las fundaciones laborales en Austria: una experiencia estratégica en el sistema de relaciones laborales y una práctica de referencia a nivel internacional⁽²⁾

Las fundaciones laborales austriacas son consideradas un modelo exitoso en orden a la solución de los problemas que plantea el funcionamiento del mercado de trabajo. Su origen se suele establecer en los años 80, concretamente en la experiencia que surgió al calor de la privatización y reconversión de la industria nacional siderometalúrgica hasta entonces en manos públicas. Estas operaciones de privatización-reconversión dieron lugar a un abultado número de excedentes en las plantillas.

Como parte del Plan Social que acompañó a la reconversión, se ideó en 1987, por vez primera en Austria, una singular figura, a la que se denominó “Fundación del Metal” (Stahlstiftung). La misión fundamental de la Fundación del Metal era la de funcionar como centro autónomo de formación, al que se dirigían los trabajadores despedidos a fin de formar parte de sus programas formativos y educativos, de duración relativamente larga en el tiempo (en ocasiones varios años), además de obtener allí orientación personal y profesional. Finalmente, la Fundación proporcionaba a los trabajadores un servicio de colocación, o bien asistencia en la creación e implantación de proyectos empresariales propios y autónomos. La financiación de la Fundación provenía, aparte

de ayudas públicas, en primer lugar, de un incremento en las cotizaciones de desempleo que soportaban las empresas que habían despedido a los trabajadores; en segundo lugar, de un impuesto especial que pagaban los trabajadores que no habían perdido su puesto de trabajo (este impuesto resultaba de una negociación colectiva) (un 0,75 por 100 de su salario bruto); y, en tercer y último lugar, de las indemnizaciones de despido percibidas por los trabajadores que se beneficiaban de los servicios de la Fundación (hasta un 50 por 100 de la indemnización). Por tanto, la Fundación se asentaba económicamente en las empresas que se habían reestructurado, en los trabajadores que no habían sufrido la pérdida de su empleo y en los trabajadores que sí habían padecido la extinción de sus contratos. En cuanto a la administración de la Fundación, se atribuía paritariamente a representantes de las empresas y de los trabajadores.

Lo positivo de esta experiencia condujo de inmediato a una reforma de la legislación austriaca sobre desempleo, reforma que institucionaliza legalmente el concepto de “fundación laboral”. Desde su consagración a nivel legislativo, ha habido ulteriores modificaciones para adaptar la figura a las nuevas necesidades sociales y econó-

⁽²⁾ A cargo de Bernd Dobesberger. Director de la Fundación Laboral del Metal (Austria).

micas (incorporando, por ejemplo, la posibilidad de fundaciones de *inplacement*, etc.). La idea de fondo de la fundación laboral austriaca es institucionalizar la cooperación para la formación y el empleo entre los poderes públicos, las empresas, los sindicatos y los trabajadores empleados o desempleados. Dos tipos de fundaciones laborales son los fundamentales, sin que ello impida que una misma fundación pueda desenvolver actividades de uno u otro tipo: por un lado, las fundaciones de “*outplacement*”, cuyo objetivo es establecer programas en el mercado de trabajo de cooperación con empresas para la formación y recolocación de trabajadores despedidos o que van a serlo previsiblemente en el futuro próximo; por otro lado, desde la reforma de 1998, las fundaciones de “*inplacement*”, que tratan de resolver las insuficiencias de demandantes de empleo que pueden producirse en determinados segmentos del mercado de trabajo, especialmente en determinadas regiones: en este caso, la fundación coopera con una o más empresas con la vista puesta en formar a trabajadores desempleados que puedan desempeñar puestos vacantes o de nueva creación en dichas empresas, puestos que éstas han encontrado difíciles de cubrir debido a deficiencias en la educación o formación profesional.

A su vez, las fundaciones de *outplacement* pueden ser de empresa (*Unternehmensstiftung*) (su creación se debe al acuerdo entre la empresa y el comité de empresa, cuando la empresa se ve afectada por necesidades de realizar reducciones de plantilla), de insolvencia (*Insolvenztiftung*) (se trata de fundaciones creadas en la órbita de empresas que se hallan en situación de insolvencia y que necesitan reducir plantilla; su peculiaridad es que la empresa no realiza aportaciones financieras para el sostenimiento de la fundación) y regionales (*Regionalstiftung*) (agrupa a varias empresas -PYME- en una región geográfica que se ven afectadas por similares problemas económicos y empresariales que redundan en necesidad de ajustes de plantilla).

Por su parte, las fundaciones de *inplacement* se pueden clasificar en dos grupos: fundaciones asociadas con una determinada empresa para sortear las dificultades de escasez de mano de obra que tal empresa encuentra en el mercado de trabajo; y fundaciones regionales, que cooperan con toda una serie de empresas que en una determinada región geográfica encuentran parecidas dificultades de contratación de trabajadores. Desde 1995, existe también la figura de la fundación sectorial, que nació en su día para dar respuesta a las necesidades que planteaba la integración de Austria en la UE, con el impacto que ello tuvo en algunos de sus sectores productivos, como por ejemplo, el de alimentación o el del transporte (Fundaciones AUFLEB y AUSPED, respectivamente).

Las fundaciones laborales, que se cuentan por decenas, son hoy, en Austria, el instrumento fundamental y prevalente de su política de empleo, hasta el punto de que cuando no se constituye una fundación laboral, se suele hablar de que tal o cual agente (normalmente público) implementa medidas de empleo “de tipo fundacional”. Son instituciones de prestigio, y no sólo nacional, sino internacional, probablemente debido a la difusión que a este nivel se ha dado, en lengua inglesa, desde diversas instancias (centros de investigación, universidades, administración) a la figura de la fundación laboral, lo que ha facilitado su conocimiento y comprensión por multitud de actores.

La iniciativa para su establecimiento corresponde formalmente a las empresas y la participación en sus programas de empleo es voluntaria. Sin embargo, para aquellos trabajadores o desempleados que optan por participar, se establecen incentivos, como puede ser una mayor duración en el disfrute de subsidios y prestaciones de desempleo. Una vez admitidos al programa, los trabajadores reciben un período llamado de “orientación”, que dura unas 6 semanas: la labor aquí es predominantemente psicológica y de

preparación y planificación de las perspectivas de futuro. Dependiendo del resultado de esta etapa, los participantes pueden luego elegir entre varias opciones: búsqueda activa de empleo, formación básica o avanzada para una nueva o para la misma vieja ocupación, y establecimiento de su propia empresa. En conjunto, el trabajo de la fundación con un participante puede durar varios años, hasta un máximo de tres o, en caso de trabajadores mayores, de cuatro. Con carácter general, las fundaciones laborales se financian por las empresas afectadas, los participantes, los trabajadores de las empresas afectadas (la llamada contribución de solidaridad) y el servicio público de empleo (la prestación o subsidio de desempleo).

Lo característico de la fundación es, en definitiva, la implicación financiera de la empresa en el futuro laboral y profesional de trabajadores y desempleados, así como su visión de medio y largo plazo, lo que explica sus sostenidos efectos beneficiosos sobre la cantidad y calidad del empleo en Austria. Se trata de un modelo del que, en definitiva, hay que tomar buena nota en nuestro país, y que responde tanto a ideas de responsabilidad social empresarial (la empresa que desde se implica en el futuro de los despedidos durante años) como a ideas de flexiseguridad (flexibilidad para la empresa, a la que facilita la reestructuración, y seguridad para el trabajador, al que dota de un período largo de orientación y reciclaje, siempre económicamente protegido, que mejora notablemente sus expectativas de empleo).

3. Iniciativas pioneras de RSE: experiencias internacionales y propuestas⁽³⁾

La citada ponencia parte de la diferenciación entre RSC (RS Corporativa) y RSE (RS Empresarial). La primera implica stakeholders numerosos e incluso desconocidos; protege y refuerza imagen corporativa; se encuentra integrada en la estrategia de negocio y en la gestión profesional; la segunda, stakeholders locales y conocidos; posee beneficios mínimos para reputación; responde a retos u objetivos puntuales y parte de una gestión profesional difícil.

Existe un caso de negocio para la relación entre RSE y PYME que se basa en exigencias normativas y de clientes: prevención y salud, medio ambiente, gestión de la cadena de suministro, etc.; empresas más productivas; empleados más comprometidos; ajustes económicos menos traumáticos; clientes y suministradores más fieles;

crecimiento económico a nivel local y regional y en fin, en conseguir, un mayor capital social. Las Fundaciones Laborales se muestran como gestores de un círculo virtuoso. A ellas corresponde comunicar caso de negocio RSC/RSE; promover identificación de oportunidades: sector y comunidad; desarrollar programas de apoyo; fomentar la colaboración entre stakeholders y, en fin, apoyar diálogo para favorecer la innovación.

La experiencia internacional de RSE en materia de PYME actúa en diferentes frentes:

- En primer lugar se vincula a las exigencias de normativa y de clientes. Las tareas de RSE se centran en este caso en el asesoramiento sobre homologaciones medio-ambientales; reducción de gasto energético y material;

⁽³⁾ A cargo de Prof. Dr. Kenneth A. Dubin. Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad de California, Berkeley y profesor visitante en la Universidad Carlos III de Madrid

formación y certificación de evaluadores en gestión energética, gestión de cadena de suministro, reducción del ruido, etc. Mentoring directivo y difusión de buenas prácticas.

- La materialización de la RSE en la dirección de consolidar empresas más productivas se ha concretado en diversos ejemplos: Alemania (metal): certificaciones profesionales y salario. Noruega: certificación de experiencia informal. Reino Unido: UnionLearn. Suecia: Edströmska Gymnasiet. EE.UU.: Mentoring empresarial.
- La consecución de empleados más comprometidos se materializa a través de políticas de RSE dirigidas a la conciliación de trabajo y vida personal; asesoramiento para reorganización de jornada: telecommuting, jornadas intensivas, tiempo parcial; guarderías y centros de día; o el apoyo a personas dependientes. Igualmente, la promoción de actividades voluntarias y a través de beneficios sociales a la carta.
- En lo que se refiere a la obtención de ajustes económicos menos traumáticos, varios son los ejemplos analizados. Así, en relación con los nuevos yacimientos de empleo, llaman poderosamente la atención el ejemplo en EE.UU. de los denominados: reformas en verde. En el caso de Suecia (MULM), las carreras masculinas tradicionales a la sanidad. Por lo que se refiere a las políticas de outplacement e intermediación, los casos del Reino Unido (Steel Partnership Network—Community Advocates for Learning), Alemania (Bildungswerk Witten Hattingen) y Finlandia (NOSTE, VETO y TYKES), son buenos ejemplos en esta dirección.
- Finalmente, varios son los ejemplos en relación con las políticas dirigidas al favorecimiento de clientes y suministradores más fieles. Así, los casos de Irlanda, a través del partenariado social para fomentar capacidad organizativa y auto-gestión en comunidades deprimidas, así como de bolsas de trabajo

con asesoramiento personal o en Noruega/EE.UU. por medio del fomento de actitudes empresariales en escuelas.

El punto de partida en España para el desarrollo de las políticas de RSE partiría de varios obstáculos. Las PYME no entienden el concepto de stakeholder, las mismas se encuentran poco dispuestas a participar en asociaciones. No ven el caso global de RSE: enfoque en empleados o patrocinio de alguna actividad resultando sus actividades, en la generalidad de los casos, reactivas, esto es, basadas más en la presión clientes que el desarrollo de verdaderas actuaciones globales en materia de RSE. Se trata, en la mayoría de los casos, de iniciativas basadas en la ética del empresario y sin conexión al negocio.

Se hace necesario, por todo ello, comunicar el valor de la RSE. Para ello, resulta imprescindible evitar lenguaje abstracto y fomentar identificación de riesgos y oportunidades: regulación, mercado del trabajo, competencia, problemas sociales, etc. Presentar mejores prácticas concretas aplicables a la realidad del interlocutor. A ello habría que añadir la creación de *stakeholders* en la Fundaciones. Para el desarrollo de estas acciones se propone la realización de encuestas para identificar necesidades de los empresarios, sus empleados y la comunidad; la necesidad de buscar la implicación directa en fijación de prioridades; la incorporación de representantes como líderes en los proyectos y buscar mecanismos de consulta y evaluación.

Sería importante, por ello, ofrecer programas de apoyo integral tales como: asesoría estratégica; formación y *mentoring* de gestores; seminarios participativos; organización de encuentros con *stakeholders*; comunicación y promoción de iniciativas; auditoría y certificación de buenas prácticas, así como, benchmarking e identificación de mejores prácticas. En suma, fomentar la responsabilidad social en las PYME requiere, sobre todo, liderazgo, constancia y paciencia.

III. CONCLUSIONES GENERALES DE LA JORNADA

1. La responsabilidad social no es un añadido a la labor diaria de las empresas es parte esencial de la misma. La responsabilidad social es posible en las empresas pequeñas y medianas.

2. La RSE se puede y se debe aplicar a todas las empresas, también a las pequeñas y medianas. Las experiencias comparadas y nacionales son elocuentes. Algunas PYME tanto a nivel nacional como internacional están desarrollando políticas de RSE y han obtenido certificaciones como las ISO 9001 Y 14001, la SA 8000, o la OHSAS 18001, demostrando con ello sus preocupaciones sociales y medioambientales. La RSE constituye un paso que añade valor y supone, por tanto, una ventaja competitiva para aquellas empresas que desarrollan estas políticas.

3. La cadena de suministro como eslabón de la RSE constituye un elemento de gran interés que une a las PYME con las grandes empresas. La globalización y los cambios inherentes en nuestra sociedad implican la necesidad de desarrollar actuaciones en la denominada Gestión Responsable de la Cadena de Suministros y en la aplicación de Códigos de Conducta recomendados a nivel mundial, como son los vinculados con el respeto a los derechos humanos; formación; igualdad; cooperación; Seguridad y Salud; medio ambiente, etc...

4. Es necesario estimular la promoción de instrumentos mancomunados para las PYME orientados al cumplimiento de objetivos en materia de RSE: las Fundaciones Laborales. Las fundaciones laborales, en relación con los pequeños empresarios (las microem-

presas), e incluso con empresas de tamaño pequeño y mediano (PYME) constituyen, además, un elemento de ahorro de costes y, por consiguiente, de asignación eficiente de los recursos. La prestación directa de determinado tipo de servicios por parte de esta clase de empresarios resulta imposible, habida cuenta de su reducida capacidad económica de gestión. La fundación laboral puede servir como administrador de un fondo común con cargo al cual alcanzar niveles prestacionales imposibles de conseguir para este tipo de empresarios actuando individualmente.

Por último, la fundación laboral constituye un instrumento que puede permitir a cualquier tipo de empresa reducir los costes de gestión y administración de sus políticas prestacionales y de responsabilidad social de la empresa, abriendo además nuevas vías de financiación para las mismas. En este sentido, la fundación laboral constituye un vehículo idóneo para desviar esta gestión, de forma más económica, a un segundo ente, en cuya dirección y control (no debe olvidarse), además, se puede participar de forma difusa.

5. La actividad fundacional laboral se estructura en torno a cuatro núcleos temáticos fundamentales:

1º) Las relaciones industriales a nivel central (caso holandés).

2º) La gestión de la previsión social complementaria de sector y empresa (caso suizo) y de la acción social complementaria en general (caso francés).



3º) La gestión de la formación para un mejor empleo (incluyendo prevención de riesgos) (casos austriaco, belga).

4º) La proyección del mecenazgo empresarial: RSE (casos anglosajones, francés, en realidad universal).

6. La idea de fondo de la fundación laboral austriaca es institucionalizar la cooperación para la formación y el empleo entre los poderes públicos, las empresas, los sindicatos y los trabajadores empleados o desempleados. Dos tipos de fundaciones laborales son los fundamentales, sin que ello impida que una misma fundación pueda desenvolver actividades de uno u otro tipo:

1º) Las fundaciones de “outplacement”, cuyo objetivo es establecer programas en el mercado de trabajo de cooperación con empresas para la formación y recolocación de trabajadores despedidos o que van a serlo previsiblemente en el futuro próximo.

2º) Las fundaciones de “inplacement”, que tratan de resolver las insuficiencias de demandantes de empleo que pueden producirse en determinados segmentos del mercado de trabajo, especialmente en determinadas regiones.

Se trata de un modelo del que, en definitiva, hay que tomar buena nota en nuestro país, y que responde tanto a: ideas de responsabilidad social empresarial (la empresa que despide se implica en el futuro de los despedidos durante años) e ideas de flexiseguridad (flexibilidad para la empresa, a la que facilita la reestructuración, y seguridad para el trabajador, al que dota de un período largo de orientación y reciclaje, siempre económicamente protegido, que mejora notablemente sus expectativas de empleo).

7. El que la RSE sea voluntaria no es sinónimo de que la responsabilidad social sea unilateral. La RSE es proactiva. Los representantes de los trabajadores aceptan la voluntariedad de los compromisos de responsabilidad social, pero, una vez enunciada la voluntad de adquirirlos, el empresario debe entablar diálogo con los distintos grupos de interés legítimos. Contractualidad y participación debe extenderse no sólo en la configuración de los compromisos de responsabilidad social, sino también a su desarrollo y aplicación, y a la fase de verificación o auditoria.



MEMORÁNDUM

RSE, PYME Y RELACIONES LABORALES. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EUROPA

D.L.: 5973-2009

CON LA FINANCIACIÓN DE:



MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA GENERAL DE EMPLEO

DIRECCIÓN GENERAL DE LA
ECONOMÍA SOCIAL, DEL TRABAJO
AUTÓNOMO Y DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE
LAS EMPRESAS

EDITA



Asociación Española de Fundaciones

GRUPO SECTORIAL DE FUNDACIONES LABORALES