

El futuro de la prevención

E. Castejon^a

RESUMEN

Si quiere ser socialmente útil, la prevención de riesgos laborales deberá adaptarse a los cambios que se producirán en el mundo del trabajo. Estos cambios se manifestarán, por un lado, a través de modificaciones en las características de la población trabajadora y, por otro, en las características de las ocupaciones.

En cuanto a los cambios en la población trabajadora, aquel sobre el que existe mayor unanimidad es el del aumento de su edad media, fundamentalmente por razones demo-gráficas, acompañado de la feminización de la población trabajadora y la incorporación de proporciones importantes de inmigrantes. Las ocupaciones, por su parte, verán un aumento aún mayor de la ocupación en los servicios, junto a una disminución en la agricultura y la industria.

Por otra parte, es posible que cambien las motivaciones para la prevención, pasando de ser básicamente una respuesta a presiones externas de carácter legal a un objetivo en sí misma, en línea con las tendencias de responsabilidad social corporativa.

PALABRAS CLAVE: seguridad y salud en el trabajo, ocupación, actividad económica

THE FUTURE OF PREVENTION

ABSTRACT

To remain socially useful, occupational safety and health (OSH) will be forced to adapt to coming changes in labour. These changes will show up through modifications both in the working population and in jobs themselves.

Most analysts agree that the main change in the working population will be the increasing mean age, mainly due to demographical reasons, as well as its feminisation and increasing numbers of immigrants. Job-sharing will also increase in the services sector and will decrease in manufacturing and agriculture.

On the other hand, it is possible that the motivation for practising OSH also evolves from being a simple response to external regulatory pressures towards being an objective in and of itself, as a reflection of greater commitment to corporate social responsibility.

KEY WORDS: occupational safety and health, jobs, economical activities

INTRODUCCIÓN

Hacer predicciones sobre el futuro es una de las tareas más agradables, incluso divertidas, que a uno pueden encargarse. En primer lugar, nadie sabe muy bien cuándo comienza el futuro, con lo cual es difícil saber en qué momento pueden empezar a exigirse responsabilidades por las predicciones no cumplidas. En segundo lugar, como el futuro está bastante lejos, cuando llega, nadie suele acordarse de lo que dijo el articulista en un día ya lejano.

Bromas aparte, el asunto es serio. Porque si Benjamin Franklin decía ya en 1789 que en la vida sólo hay dos cosas absolutamente seguras, que son la muerte y los impuestos, hoy en día sabemos que hay una tercera cosa segura: que el mañana será bastante distinto del hoy. Y, por tanto, si queremos sobrevivir tendremos que adaptarnos y modificar nuestra forma de hacer. Y esto se aplica absolutamente a todo y, lógicamente, también a la prevención. La prevención del futuro deberá ser una prevención adaptada a la realidad del futuro.

^a Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Instituto Nacional de Seguridad e higiene en el Trabajo. Barcelona.

Correspondencia:

Emilio Castejón.
Centre Nacional de Condicions del Treball
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
C/ Dulcet 2-10, 08034 Barcelona
emilioc@mtas.es

Para otear el futuro puede ser útil empezar dando una ojeada al pasado y preguntarse: ¿por qué hacemos prevención? O, mejor, ¿por qué, históricamente, se ha hecho prevención? Históricamente, las razones son bastante claras. En la época de la esclavitud las condiciones de trabajo se mejoraban cuando la materia prima, es decir, los esclavos, escaseaban, su precio aumentaba y, por tanto, resultaba más costoso sustituirlos que cuidarlos.

Así, en los inicios del Imperio Romano, las conquistas de nuevos territorios avanzaban a gran ritmo y, por tanto, el suministro de esclavos era abundante y los precios baratos. Como resultado, las condiciones de trabajo, especialmente en ciertas actividades, como las minas, eran horribles. Más tarde, cuando disminuyeron las conquistas, el suministro se hizo más escaso y, por tanto, los esclavos más valiosos; por ello se dictaron leyes para regular las condiciones de trabajo en las minas: se estableció una jornada de trabajo y debían adoptarse medidas para evitar desprendimientos y proporcionarse a los esclavos mineros alojamiento, instalaciones de aseo y comida suficiente. Por eso, entre los requisitos de calidad de los esclavos se encontraba, en primer lugar, su cualidad de saludables, como bien se encargaban de proclamar los primeros publicistas del género (Figura 1).

Figura 1. Anuncio de venta de esclavos. Hacia 1790.



Más tarde, en la segunda mitad del siglo XVIII, desaparecida ya la semiesclavitud a la que estaban sometidos los siervos medievales, la industrialización trajo la difusión del trabajo asalariado como la forma más común de trabajar. Para el patrono los asalariados tenían muchas ventajas interesantes, pues se podía prescindir de ellos en cualquier momento para sustituirlos por otros más hábiles, más sanos o más trabajadores. En cambio, había que pagarles un salario pero, al menos al principio de la industrialización, la oferta de trabajadores era tan grande que se conformaban con casi nada.

En la Inglaterra de la primera mitad del siglo XIX, los obreros eran sustituibles a coste cero, porque la oferta superaba ampliamente a la demanda. Algunos datos¹ nos

darán una idea aproximada de la situación: entre 1800 y 1850 el consumo anual de algodón en rama aumentó en diez veces, pasando de 24.000 toneladas a 267.000; el de lana, se multiplicó casi por siete, pasando de 3.800 a 21.700 toneladas anuales. A pesar del acelerado aumento de la productividad debido a las mejoras tecnológicas, un crecimiento tan rápido de la producción tuvo que conllevar una intensa demanda de trabajadores. En cambio, los salarios industriales se redujeron, en ese mismo periodo, casi un 5%, lo que indica que la mano de obra era extremadamente abundante.

En esas condiciones los patronos no podían tener ningún interés en proteger la salud de los trabajadores: la disponibilidad era ilimitada y, además, el accidente o la enfermedad no generaban prácticamente ninguna responsabilidad en el empresario. Sin embargo, pronto empezaron los cambios, propiciados por dos fenómenos distintos pero complementarios.

Por un lado, los abusos en las condiciones de trabajo empezaron a despertar la conciencia moral de la sociedad inglesa, en la que algunos filántropos adinerados e influyentes empezaron a levantar su voz denunciando la horrible situación de los trabajadores industriales. Ello condujo a la aprobación por el Parlamento de la Ley de Salud y Moralidad de los aprendices (*Health and Moral Apprentices Act*) de 1802, que fue la primera que empezó a limitar la edad mínima y la duración de la jornada de trabajo de los niños. En España su equivalente no apareció hasta cincuenta años más tarde.

Por su parte, los trabajadores empezaban a organizarse, al principio en sindicatos secretos. Al parecer² la primera Unión del Trabajo fue fundada en 1786 en los Estados Unidos por los obreros impresores. Poco después aparecieron en Reino Unido, donde pronto fueron prohibidas por las *Combination Acts* de 1799 y 1800. Uno de los primeros sindicatos ingleses fue creado en 1792 y agrupó a los hiladores de Manchester, organizando las huelgas de 1810 y 1818. Lo mismo sucedió en Glasgow, con las huelgas de los tejedores en 1812 y 1822³.

Finalmente, en 1824 el Parlamento otorgó la libertad de asociación a los obreros; a partir de entonces los sindicatos clandestinos pudieron actuar a plena luz, de manera que se establecieron numerosos acuerdos entre patronos y obreros en distintos sectores. Las dificultades para la actuación sindical, sin embargo, continuaron en buena medida y no desaparecieron totalmente hasta la aprobación de la Ley Sindical de 1871.

Como resultado de estas dos acciones confluyentes, las consideraciones morales y las presiones sindicales, se promulgaron las «leyes de fábricas» (*Factory Acts*) en 1819, 1825, 1833 y 1844, poco a poco seguidas de disposiciones paralelas en la mayor parte de los países europeos. Y, así, la prevención se convirtió en una obligación impuesta a los patronos mediante disposiciones legales.

Ciento cincuenta años después la situación, conceptualmente, no ha cambiado demasiado. La prevención sigue teniendo que ser impuesta mediante la legislación. E incluso así, para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas se trata de una actividad que, a pesar de ser una

imposición legal, no se lleva a cabo de una forma sistemática y organizada.

¿Cambiarán las cosas? Es posible, porque por un lado cambiarán los problemas preventivos que hay que resolver y, por otro, quizá cambien las motivaciones para proteger la salud de los trabajadores.

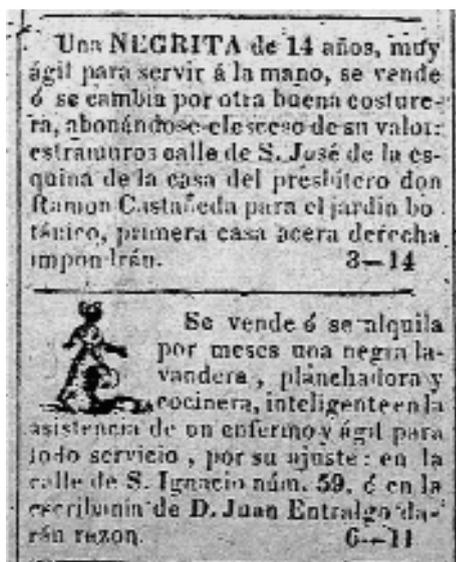
NUEVOS TIEMPOS, NUEVOS PROBLEMAS

El primer gran cambio al que tendrá que hacer frente la prevención en los próximos veinte años no es, paradójicamente, muy distinto de los que indujeron las leyes que se dictaron en el imperio romano para proteger a los esclavos: se avecina una escasez de mano de obra.

En octubre de 2001 la revista *Professional Safety*, órgano oficial de la *American Society of Safety Engineers*, publicó los resultados de un estudio realizado entre sus socios más representativos sobre las proyecciones de su profesión para la próxima década⁴. La predicción que alcanzó un mayor consenso fue que gestionar la prevención se realizaría mayoritariamente con soportes informáticos, lo cual no tiene, como predicción, un mérito particular. La segunda predicción más consensuada es mucho más interesante: los ingenieros de seguridad americanos opinaron que «las empresas y los profesionales de la seguridad tendrán que hacer frente a los retos de una fuerza de trabajo envejecida».

En efecto, ése es el gran reto de la prevención (y no sólo de la prevención, evidentemente) en las próximas décadas: la disponibilidad de mano de obra joven va a dismi-

Figura 2. Anuncio publicado en El Noticioso y Lucero de La Habana el 16.9.1832



nir rápidamente por razones estrictamente demográficas.

El 3 de noviembre del 2001 el semanario *The Economist* dedicó uno de los suplementos, que publica periódicamente, a la sociedad del futuro inmediato. En *The Economist* la norma general es el anonimato de los redactores. Los artículos sólo van firmados cuando su autor no pertenece a la redacción y ha sido invitado a opinar sobre un tema en el que su prestigio es excepcional. En este caso, la revista recurrió a Peter Drucker, que sin duda es el más reputado experto mundial en dirección y gestión de empresas. Y sus opiniones coinciden en gran medida con las de los socios de la *American Society of Safety Engineers*.

Para Drucker, el rasgo que más diferenciará la sociedad del futuro inmediato de la de hoy es el aumento de la población de mayor edad, que se producirá simultáneamente con la disminución de la población joven.

El aumento de la población de edad avanzada no es algo nuevo. Desde hace más de 300 años la esperanza de vida no ha dejado de crecer y, por tanto, ha aumentado el número de ancianos. Pero lo que es nuevo es la disminución de la proporción de jóvenes, que tiene su origen en el descenso de la natalidad. En Alemania, en el 2030, la mitad de la población adulta tendrá más de 65 años, si la tasa de natalidad sigue donde está actualmente. Y en esas condiciones, indefectiblemente, las personas cuya salud se lo permita tendrán que trabajar hasta pasados los setenta años, para que los sistemas de pensiones no quiebren.

El envejecimiento generalizado de la población trabajadora tendrá pues dos consecuencias importantes para la prevención: por un lado, creará una nueva motivación para practicarla, a fin de evitar que los problemas de salud causados por el trabajo reduzcan aún más la escasa mano de obra disponible. Por otro, obligará a adaptar los puestos de trabajo, diseñados en general para adultos jóvenes, a personas de mayor edad. Un gran reto, en particular, para los ergónomos.

Los gobiernos ya están preparando el terreno para lo que se avecina. Así, la Unión Europea se propone crear antes del 2010 cinco millones de empleos para mayores de 55 años⁵. Ahora bien, ¿cómo se logrará que las empresas contraten a gente de edad tan avanzada? Todo está previsto.

En efecto, de ello ya se ha ocupado el Consejo de la Unión mediante la aprobación, en noviembre del 2000, de la directiva 2000/78/CE que a partir del año 2006 convierte en ilegal en Europa la discriminación laboral por edad. En otras palabras, no será legal adjudicar un puesto de trabajo a un candidato por el mero hecho de ser más joven que otro. Y habrá que estar en disposición de demostrar que no se ha discriminado, porque como es habitual en estas cuestiones, la carga de la prueba recaerá sobre el demandado.

Algunas empresas británicas ya están empezando a modificar sus hábitos de contratación, admitiendo a personas de una edad similar si no superior a la que en otras latitudes es ocasión de prejubilaciones masivas⁶.

El problema del envejecimiento tiene una segunda cara: la de la inmigración. Entre los países desarrollados, sólo Estados Unidos, Canadá y Australia tienen una tradición de inmigración cuantitativamente importante. En el

2020, Alemania tendrá que admitir anualmente un millón de inmigrantes sólo para mantener estable la población activa. Y el problema no es sólo político. Es también preventivo; porque la cultura preventiva de los inmigrantes es notablemente distinta de la que existe en los países que los recibirán. Y esa diferencia exigirá una adaptación de nuestras formulaciones preventivas.

El segundo gran cambio para la prevención tendrá su origen en las modificaciones en la estructura de las ocupaciones de la población trabajadora. Si en los países desarrollados el siglo XX ha sido el de la desaparición de la agricultura como fuente de ocupación, el siglo actual verá algo parecido, aunque no tan exagerado, con los trabajadores industriales y de la construcción que, en conjunto, no superarán el 20% de la población ocupada dentro de pocos años.

Pero, por desgracia, nuestras prácticas preventivas están básicamente pensadas para puestos de trabajo industriales, donde el principal problema son los accidentes y un pequeño número de enfermedades claramente relacionadas con el trabajo. Y hoy en día contemplamos impotentes cómo en ese tipo de puestos, pero no sólo en ellos, aumentan los problemas musculoesqueléticos sin que sepamos muy bien por qué ocurre ni qué hacer para resolverlo. Y la tendencia está lejos de modificarse. Los ingenieros de seguridad americanos están casi unánimemente de acuerdo sobre el tema, pues en la encuesta a la que antes nos hemos referido es la cuarta afirmación en el *ranking* de máximo consenso.

Por otra parte, la concentración del trabajo en los servicios, donde los accidentes se dan con menor frecuencia que en la industria o la construcción, está permitiendo que afloren otros problemas de salud que, aunque sin duda existían antes porque están manifiestamente relacionados con el trabajo, quedaban ocultos por otras situaciones más perentorias: me refiero a problemas como el estrés, el *burnout*, el *mobbing* el *bullying*... Problemas tan nuevos que aún no tenemos ninguna palabra en castellano para muchos de ellos. Todos ellos tienen en común un aspecto crucial: su relación de causa - efecto con el trabajo es muy difícil de establecer en cada caso individual, porque a su aparición pueden contribuir tanto factores laborales como extralaborales. Esto deja fuera de juego a los sistemas de indemnización, que eluden el problema ocultando la cabeza bajo el ala y refugiándose en conceptos obsoletos, como el de enfermedad profesional. Mientras tanto, sin embargo, los enfermos están ahí, están de baja, con costes importantes para las empresas, para el conjunto de la sociedad y, por supuesto, para su propia salud.

La patología psicosocial asociada al trabajo es, pues, otro de los grandes retos a los que tendrá que hacer frente la prevención, como consecuencia de los cambios en la estructura de la ocupación.

Esos mismos cambios conducen a la aparición de nuevas formas de trabajo que, en algunos casos, han suscitado el interés de los expertos, aunque los avances prácticos hayan sido bien escasos. Es el caso del teletrabajo, sobre el que tanto se ha escrito con pocos resultados prácticos.

Otro aspecto que ha recibido menos atención es el de las nuevas formas de realizar los antiguos trabajos, por

ejemplo, el problema del trabajador peripatético. La prevención tradicional parte de la hipótesis de que las personas que trabajan tienen un lugar de trabajo bien delimitado en el que desarrollan su tarea día tras día: su puesto de trabajo. De ahí deriva precisamente la expresión «puesto de trabajo», ya que, según el diccionario de la Real Academia, las primeras acepciones del sustantivo «puesto» se refieren a lugares, sitios o espacios *determinados* que son ocupados por una persona o cosa o que están destinados a la realización de alguna actividad.

Sin embargo, cada vez son más los trabajadores cuya actividad se realiza cada día en un sitio distinto: vendedores, agentes del orden, transportistas de mercancías y personas, reparadores a domicilio, montadores... constituyen un creciente ejército de trabajadores peripatéticos a quienes la prevención ignora a menudo en la práctica aunque la Ley no haga excepciones con ellos.

Otra innovación a la que la prevención tendrá que enfrentarse es la incorporación masiva de la mujer al trabajo, especialmente en España, donde la tasa de actividad femenina es solamente del 48,5% cuando en la media de la UE es del 59,2%. Los problemas son múltiples: desde la conciliación de la maternidad y el trabajo (lo cual nos devuelve al debate sobre las tasas de natalidad) hasta la adaptación de los equipos de protección personal en puestos tradicionalmente masculinos a la antropometría femenina, pasando por muchos otros como, por ejemplo, la relación entre el trabajo y la creciente incidencia del cáncer de mama, o los problemas de salud laboral en profesiones casi exclusivamente femeninas, como la enfermería o la enseñanza en sus primeros grados.

NUEVAS MOTIVACIONES PARA LA PREVENCIÓN

Cabe ahora preguntarse si aparecerán nuevos motores distintos de la legislación que impulsen la acción preventiva en las empresas o bien los avances serán fundamentalmente, como hasta ahora, el resultado de las presiones sindicales. En este aspecto no parece demasiado probable que las cosas vayan a cambiar mucho, aunque es preciso señalar que en el horizonte se observan señales que podrían ser precursoras de cambios importantes. Estos cambios podrían conducir a que las empresas considerasen que una prevención de calidad es un objetivo *en sí misma* porque, entre otras ventajas, contribuye a mejorar su imagen pública, algo cada vez más importante, al menos para las grandes empresas.

La primera señal la constituye el documento⁷, publicado por la Comisión Europea en julio del 2001, sobre la «Promoción de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas». En el documento, se alude a un incipiente movimiento empresarial europeo para contribuir voluntariamente a una sociedad mejor y a un medio ambiente más limpio. Este movimiento podría no ser ajeno al «llamamiento especial» hecho por el Consejo Europeo de Lisboa en marzo del 2000 «al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración

social y el desarrollo sostenible»⁸.

La Comisión plantea la concreción de la responsabilidad social de las empresas en dos ámbitos, el externo y el interno. En el primero, se encontrarían cuestiones como la relación con las instituciones locales, la mejora de la relación con proveedores y consumidores, la defensa de los derechos humanos y el compromiso con la protección del medio ambiente global. En el ámbito interno a la empresa figuran la gestión de los recursos humanos, la seguridad y la salud en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental.

En lo que hace referencia a la seguridad y salud en el trabajo, una de las claves del movimiento al que alude el documento de la Comisión se encontraría en la creciente tendencia a la subcontratación de parcelas cada vez más amplias de actividades que no hace muchos años las empresas desarrollaban con medios propios. Ello hace que las condiciones de seguridad y salud de la empresa principal dependan cada vez más de las de sus contratistas y proveedores y, en consecuencia, se comience a considerar los aspectos preventivos entre los parámetros que se valoran en el momento de efectuar una contratación.

Si la tendencia a la externalización se mantiene, y todo hace pensar que será así, la presión de las grandes empresas generará una demanda importante de sistemas de certificación de la «calidad preventiva» similares a los que tanta difusión han logrado los que certifican la gestión de la calidad de los productos.

Una segunda señal que apunta en una dirección similar es la propuesta de norma *Social Accountability 8000* promovida por *Social Accountability International*, una organización sin ánimo de lucro⁹. Dicha norma se sitúa en la línea de la «responsabilidad social» global que plantea el documento de la Comisión.

Esta norma, conforme a la cual ya se han certificado 85 empresas, fundamentalmente del tercer mundo pero produciendo para el primero, incluye entre sus criterios aspectos referentes al trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad sindical, discriminación, prácticas disciplinarias, tiempo de trabajo y remuneración. Y, como es habitual en este tipo de normas, incluye entre sus requisitos el de evaluar a proveedores y contratistas respecto a su cumplimiento de la norma y seleccionarlos teniendo en cuenta los resultados de dicha evaluación.

Puede ser instructivo dar un breve repaso a los requerimientos de la norma. En primer lugar, se exige cumplir con cualquier legislación nacional exigible y, en particular, con una larga lista de convenios de la Organización Internacional del Trabajo, entre los que se encuentra el convenio 155 relativo a la organización de la seguridad y salud en el trabajo.

Entre las exigencias de la norma dos de ellas merecen una mención especial. Primero, la de hacer internamente responsable de la seguridad y salud y, en particular, del cumplimiento de la norma, a un miembro de la alta dirección (*senior management*) específicamente nombrado para ello. En segundo lugar, la de proporcionar un ambiente de trabajo sano y seguro, y adoptar las disposiciones adecuadas para prevenir accidentes y daños a la salud que deriven del trabajo, estén asociados al mismo u ocurran

durante su transcurso. Observen la similitud con la definición de accidente de trabajo que da la legislación española como toda lesión que se produce «con ocasión o por consecuencia del trabajo que se ejecute por cuenta ajena». Precisamente ahora que hay tantos interesados en restringir esa definición.

Hacia los mismos objetivos se dirige la *Global Reporting Initiative*¹⁰ presentada en sociedad en Nueva York en abril del 2002¹¹ que propone un modelo de memoria anual de las empresas en los aspectos sociales y medioambientales de su actividad.

No todo el mundo ve con buenos ojos estas iniciativas. *The Economist*, después de un par de alfilerazos en sus ediciones del 21.11.2002 y del 28 del mismo mes, sacó la artillería el 12 de diciembre con un «informe especial» sobre la *Corporate Social Responsibility*. Su tesis tiene dos elementos principales: en primer lugar, que las grandes corporaciones angloamericanas ya han demostrado a lo largo de los años un comportamiento socialmente responsable; en segundo, que, en cualquier caso, las empresas no están ahí para hacer una sociedad más justa: «*That is the job of the governments*», concluye el informe. No hace falta ser muy agudo para darse cuenta de que, en la medida que el movimiento sea impulsado o apadrinado desde los propios gobiernos, la conclusión es que éstos últimos están intentando buscar que alguien haga su trabajo por ellos.

Señalaremos, finalmente, una tercera señal, quizá simplemente de humo. En 1988, Robert Levering, un sociólogo norteamericano, publicó un libro titulado *A great place to work*, del que existe una versión española publicada en Argentina en 1993¹². Algunos años después, en el 1999, la revista americana *Fortune*, leída por miles de ejecutivos de todo el mundo, empezó a publicar un curioso *ranking: America's best companies to work for*, es decir, las 100 empresas americanas donde se trabaja más a gusto¹³.

Curiosamente, el *ranking* se elabora evaluando las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas que se postulan como candidatas, es decir, que tienen interés en que se sepa que en ellas se trabaja a gusto. Y uno se pregunta: ¿por qué ese interés? La respuesta es obvia: en América las empresas compiten por los buenos trabajadores, porque allí la mano de obra cualificada es relativamente escasa y muy dispuesta a cambiar no sólo de empresa, sino también de residencia. Por tanto, que se sepa que en una empresa se trabaja más a gusto que en otra es, para la primera, un factor de competitividad.

Ahora bien, como hemos visto, si en Europa se avecina una escasez de mano de obra, ¿no será éste un factor que hará que las empresas se interesen por este tipo de publicidad? Quién sabe, pero es sintomático que en el número del 4 de febrero de 2001 la edición europea de *Fortune* incluyera, por primera vez, un artículo titulado «10 great companies to work for», que se actualizó en 2002 (11 de marzo) y 2003 (27 de enero). No se trata todavía de un *ranking* pero todo llegará. Y en diversos países europeos ya están disponibles *rankings* de este tipo¹⁴.

Y, evidentemente, en los lugares donde da gusto trabajar la protección de la salud se da por descontada. ¿Vendrá por ahí el progreso de la prevención?

BIBLIOGRAFÍA

1. Mitchell BR. *European Historical Statistics 1750-1970*. London: The Macmillan Press, Ltd, 1978.
2. Jaccard P. *Historia social del trabajo*. Barcelona: Plaza y Janés. 1977
3. Engels F. *The condition of working class in England*. Stanford, Stanford University Press, 1981.
4. Adams SJ. Projecting the next decade in safety management. A Delphi study. *Pro-fessional Safety* 2001: 26-29.
5. *El País* 5.02.2002, p. 42.
6. Maitland, A. A fresh start for older employees. *Financial Times*, 22.1.2002, 9
7. Commission of the European Communities. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM(2001) 366 final.
8. Consejo Europeo de Lisboa. 23 y 24 de marzo 2000. Conclusiones de la Presidencia. Punto 39. Disponible en: http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_es.htm
9. Social Accountability International <http://www.cepaa.org/>
10. <http://www.globalreporting.org>
11. Maitland, A. Bussinesses are called to account. *Finantial Times*, 28.3.2002, 11.
12. Levering R. *Un gran lugar para trabajar*. Buenos Aires: Javier Vergara, 1993.
13. Branch, S. The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 1999, 1, 58-72.
14. http://www.greatplacetowork.com/best_companies/intl_lists.html