



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

**Capital Intelectual y Responsabilidad Social
Corporativa en Aragón:
Recopilación de buenas prácticas de Gestión de
Personal en empresas Socialmente Responsables de
la Comunidad de Aragón**

Autor/es

Arturo Argón Casao

Director/es

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Economía y Empresa
2017

1.	INTRODUCCIÓN.....	página 5
1.1.	INFORMACIÓN Y RESUMEN.....	página 5
1.2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA SEGUIDA.....	página 5
2.	MARCO TEÓRICO.....	página 7
2.1	EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS.....	página 7
2.1.1.	CAPITAL HUMANO.....	página 8
2.1.2.	CAPITAL ESTRUCTURAL.....	página 8
2.1.3.	CAPITAL RELACIONAL.....	página 8
2.2	INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	página 10
2.2.1.	DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LA RSC.....	página 10
2.2.2.	LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS.....	página 12
3.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	página 15
3.1	CONTEXTO SOCIAL	página 15
3.2	CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	página 15
3.2.1.	ORGANISMOS E INICIATIVAS INTERNACIONALES.....	página 15
3.2.2.	NORMAS Y ORGANISMOS EUROPEOS.....	página 18
3.2.2.1.	LA DIRECTIVA 2014/95/UE.....	página 18
3.2.2.2.	EL MODELO EFQM.....	página 19
3.2.3.	CONTEXTO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO ESPAÑOL.....	página 20
3.2.3.1.	LA ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL – EERSE.....	página 20
3.2.3.2.	LEGISLACIÓN ESPAÑOLA SOBRE MATERIAS DE RSC.....	página 21
3.2.4.	EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA COMUNIDAD DE ARAGÓN.....	página 22
3.2.4.1.	LOS PREMIOS RSA.....	página 24
3.2.4.2.	OTROS RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.....	página 25

4. ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ARAGÓN. RECOPILACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS RECONOCIDAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES.....	página 27
4.1 ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS ACREDITADAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES.....	
4.1.1. ANÁLISIS DE LOS INFORMES RSC DE LAS EMPRESAS ACREDITADAS CON EL SELLO DE ORO DE ARAGÓN EMPRESA.....	página 27
4.1.2. ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE RSC DE LAS EMPRESAS ACREDITADAS CON EL SELLO DE EXCELENCIA DE ARAGÓN EMPRESA	página 28
4.1.3. CATEGORÍAS IDENTIFICADAS EN CUANTO A GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL CAPITAL INTELECTUAL	página 28
	página 30
4.2 RECOPILACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS ARAGONESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES.....	
4.2.1. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN GM ESPAÑA.....	página 31
4.2.2. PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL ACOSO DE IMPLASER.....	página 31
4.2.3. CONCILIACIÓN EN DKV: EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE.....	página 33
4.2.4. DESARROLLO Y FORMACIÓN DE EMPLEADOS EN FERSA BEARINGS Y OTRAS PRÁCTICAS.....	página 34
4.2.5. FOMENTO DE LA EMPLEABILIDAD.....	página 35
4.2.6. EMPRESA SALUDABLE Y DEPORTE: MANN HUMMEL PREMIO RSA 2016.....	página 37
5. CONCLUSIONES.....	página 41
6. BIBLIOGRAFÍA.....	página 43
7. ANEXO I.....	página 45

1. INTRODUCCIÓN

1.1. INFORMACIÓN Y RESUMEN

Mi nombre es Arturo Argón y soy estudiante del Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas (DADE) de la Universidad de Zaragoza. El Trabajo Final de Grado que presento se titula “**Capital Intelectual y Responsabilidad Social Corporativa en Aragón**”. El trabajo se ha desarrollado dentro de la línea de trabajo “Gestión de Recursos Humanos y Capital Intelectual”, bajo la dirección de la profesora Raquel Ortega del Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa.

El Trabajo pretende ser una recopilación de buenas prácticas en gestión de personal de empresas aragonesas o empresas cuya actividad sea especialmente relevante en la Comunidad de Aragón, que a su vez puedan considerarse alineadas con los postulados de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cada vez más presente en las empresas tanto a nivel mundial, como nacional y local.

1.2. OBJETIVOS PLANTEADOS Y METODOLOGÍA SEGUIDA

Expondremos en primer lugar la importancia del Capital Intelectual como factor de éxito determinante en las empresas de hoy en día, para continuar definiendo qué es y qué materias abarca la Responsabilidad Social, y qué importancia tiene o puede llegar a tener para las empresas y organizaciones.

Una vez analizado y sintetizado el marco teórico que existe en torno al capital intelectual y a la RSC, veremos el contexto que rodea a la materia actualmente: los organismos, tanto internacionales, como nacionales y locales que apoyan y promueven su implementación en las empresas y organizaciones, así como la normativa emergente y las iniciativas más sonadas que buscan dar respuesta a las distintas presiones sociales que reclaman la inclusión de aspectos sociales y medioambientales en la gestión de las entidades.

El objetivo último del trabajo es analizar la situación de la Responsabilidad Social Corporativa en Aragón y recopilar las mejores prácticas llevadas a cabo por empresas socialmente responsables en cuanto a gestión de personal. Para ello, he analizado primero el Plan de

Responsabilidad Social de Aragón: cuántas empresas han participado y qué requisitos se les han exigido para considerarlas adheridas al Plan y, por ende, “Socialmente Responsables en la Comunidad de Aragón”.

En segundo lugar, he contrastado el Registro de Organizaciones Socialmente Responsables en Aragón¹ con los registros de organizaciones poseedoras de otros reconocimientos a las buenas prácticas de gestión empresarial en Aragón, como son el Sello de Excelencia y el Sello de Oro Aragón Empresa, otorgados por el Gobierno de Aragón a través del Instituto Aragonés de Fomento.

Finalmente, he recopilado las mejores prácticas de gestión de personal que he encontrado siguiendo los pasos mencionados y tras el análisis de los Informes y Memorias de Responsabilidad Social Corporativa que he recogido parcialmente en las tablas anexas². Fruto de dicho análisis he podido identificar seis categorías que la mayoría de las empresas mencionan en cuanto a prácticas de gestión de personal, a saber: (i) satisfacción de los trabajadores, (ii) igualdad y no discriminación, (iii) conciliación, (iv) formación, (v) fomento de la empleabilidad, y (vi) seguridad y salud, lo que me ha permitido organizar las buenas prácticas detectadas conforme dichas categorías.

Las buenas prácticas recopiladas no son sólo fruto del análisis realizado, sino también de la asistencia a la I Edición del Título de Experto Universitario en Gestión de la Responsabilidad Social de la Universidad de Zaragoza, dirigido por Nieves García Casarejos, Profesora Titular del Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa.

1 Disponible en <https://www.aragonempresa.com/empresas-sello-rsa/>

2 Ver Anexo I

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS

La creciente complejidad del entorno empresarial, unida a los cambios cada vez más acelerados que se producen en nuestra sociedad, requiere a las organizaciones de nuestros días unos niveles de adaptabilidad, flexibilidad y dinamismo prácticamente desconocidos. El capital físico y monetario ha dejado de ser, para la opinión de muchos, el principal recurso productivo, mientras que el impacto de las nuevas tecnologías (en especial, las Tecnologías de Información y Comunicación – TIC) y de la globalización han cambiado, sin duda, las reglas del juego, quedando los mencionados factores físicos y monetarios en una segunda posición.

Ante esta situación, surgen teorías³ que afirman que la **innovación** y el **talento profesional** se han convertido en el principal recurso que tienen las organizaciones de cara a la obtención de ventajas competitivas, en detrimento del capital y la tecnología, que sin duda siguen siendo factores necesarios (pero no suficientes) para sobrevivir en el complejo entramado empresarial actual.

La forma de trabajar de cada empresa, el modo en que interactúan sus componentes, la forma de trabajar en equipo, las sinergias que se producen, y las capacidades de adaptabilidad e innovación (así como la cultura organizativa) marcan hoy la diferencia entre empresas en las que las diferencias en tecnología y calidad son cada vez menos evidentes. Se afirma, en definitiva, que el éxito y supervivencia de una compañía, en cualquiera que sea el sector que opere, va a depender de su habilidad para gestionar el talento de las personas que operan seno.

Todo lo desarrollado hasta ahora viene a identificarse en el concepto de **capital intelectual**, concepto que definiría Thomas A. Stewart, uno de los precursores de este campo, como “la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa una ventaja competitiva” (STEWART, T. 1998).

Tras las aportaciones de diversos autores a la materia, la doctrina parece coincidir hoy en día en dividir el concepto de capital intelectual en tres elementos: el **capital humano**, el **capital estructural** y el **capital relacional**.

³ Teoría de recursos y capacidades, de la que posteriormente aparece la gestión del conocimiento, y cuyos mayores exponentes son Jay B. Barney, Robert M. Grant y Margaret A. Peteraf

2.1.1. CAPITAL HUMANO

Gary Becker describiría el **capital humano** como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (STANLEY BECKER, G. 1964). Dicha definición supuso un antes y un después en la concepción que se tenía respecto a la formación y conocimientos que adquieren los individuos a través de la educación, y supuso que se empezase a pensar en la formación y el talento de las personas como un factor económico más a tener en cuenta por las empresas y la sociedad en general.

Aplicado al mundo empresarial, el capital humano viene a estar representado por las personas que forman parte de la organización y que contribuyen a su éxito aportando sus habilidades y su conocimiento. Capital humano es, entonces, la suma de las **habilidades personales**, los **conocimientos**, la **experiencia** y la **capacidad intelectual** de las personas que forman la organización.

2.1.2. CAPITAL ESTRUCTURAL

Se define como el conjunto de estructuras del interior de una organización que soportan y apoyan el trabajo de quienes operan en ella. Dicho de otra manera, se identifica capital estructural con los **mecanismos, procedimientos y procesos**, tanto **formales** como **informales, reglados y no reglados**, que permiten la transmisión de conocimiento dentro de la empresa y que se plasman en una serie de normas y valores internos.

Podemos diferenciar, por tanto, una parte “formal” que incluiría todos los procesos internos, reglados y normalizados, así como la propiedad intelectual que la empresa posee en forma de patentes, marcas, licencias y derechos de propiedad intelectual; y otra parte “informal” que vendría representada por la cultura de la empresa o **cultura organizativa**: los patrones de pensamiento y los valores que dan significado a una organización.

2.1.3. CAPITAL RELACIONAL

Hace referencia, como su nombre indica, a las relaciones que las empresas tienen con su entorno, con los agentes externos, que de una manera u otra influyen en la actividad de la empresa o en los que la empresa influye como resultado de su actividad. El concepto englobaría, por tanto,

todo lo concerniente a la imagen, la marca y, por ende, la reputación de la empresa.

Como veremos este concepto va ligado muy estrechamente al concepto de Responsabilidad Social Corporativa, y es que la denominada RSC no viene a tratar otro tema mas que las relaciones y el impacto que las empresas tienen en su entorno. De hecho, el término “*stakeholder*” (parte interesada o, como actualmente se denomina, grupo de interés) que se popularizaría en pleno proceso de consolidación de la Responsabilidad Social Corporativa durante la década de los años 80 del siglo pasado, no hace referencia sino a todos aquellos que son afectados o pueden ser afectados por la actividad de una empresa (R.E. FREEMAN, 1984).

El capital relacional se divide, a su vez, en tres áreas de análisis, que bien pueden ser entendidas como tres pasos o etapas consecutivas: las **relaciones contractuales**, las **sinergias** fruto de la relación con los grupos de interés y la **creación de valor**, y es que el aprovechamiento de las mencionadas sinergias va a llevar a las empresas a crear y compartir un valor que de otra forma no podrían alcanzar. Por otro lado, el mero hecho de compartir el valor que la empresa crea va a tener sendas consecuencias: una mayor confianza de los grupos de interés en la empresa así como mejoras en la reputación y la imagen de la compañía.

Como consecuencia de lo expuesto, podemos advertir la importancia extrema que la correcta gestión del capital intelectual de una compañía va a tener de cara a la creación de valor, pues como hemos visto se consideran factores clave del éxito de las compañías las habilidades, conocimientos y experiencia de las personas pero también los sistemas y estructuras internas, la propiedad intelectual, los valores y la cultura organizativa.

No obstante, y si bien es cierto que en la mayoría de las empresas se viene a gestionar la RSC desde el departamento de Recursos Humanos (o incluso de Marketing), como veremos la teoría señala que un hipotético departamento de Responsabilidad Social Corporativa ha gozar de independencia, debido a la transversalidad de la materia y a la incidencia que la RSC correctamente gestionada debe tener en el resto de departamentos. Es por ello que debe depender únicamente de la Dirección General, cuya implicación directa y apoyo va a ser necesario para llevar a cabo las iniciativas y proyectos y la implementación de sistemas de gestión socialmente responsables.

2.2 INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En la sociedad en que vivimos actualmente las empresas han quedado acreditadas como el mejor gestor de recursos hasta la fecha inventado por el ser humano, tras el fracaso de otros métodos como pueden ser las economías de planificación centralizada. No obstante, cada vez se abandona más el concepto de empresa como mero generador de beneficios económicos o de productos y servicios, y se evoluciona hacia un concepto en el que las empresas deben crear valor para la sociedad en su conjunto, y es que cada día que pasa se hace más necesaria la evolución hacia un capitalismo más social y humano, en el que todos los grupos que interactúan en la creación de valor vean atendidas sus necesidades y cumplidas sus expectativas.

Dicho esto, debemos decir que la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** o **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** es un concepto sobre el que existe una abundante cantidad de bibliografía, y sobre el cual no sólo han reflexionado intelectuales o académicos sino también empresarios y economistas, lo cual ha dado lugar a un intenso debate en el que influyen múltiples disciplinas: economía, gestión, ética, justicia, sociología, ecología... Es por ello que podremos encontrar una enorme variedad de enfoques. No obstante, lejos de entrometerme en un debate etimológico que estaré lejos de solucionar, considero más importante proporcionar una definición oficial, práctica.

En la actualidad existen numerosas iniciativas relacionadas con la RSC, tanto a nivel internacional, como europeo y español, de las que hablaremos más adelante, siendo la más importante de ellas el **Pacto Mundial (Global Compact)** anunciado por **Naciones Unidas** en el Foro Económico Mundial de 1999, y cuyo fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global que permita conciliar los intereses de las empresas con las demandas de la sociedad civil sobre la base de 10 principios relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción.

2.2.1. DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y ÁMBITO DE LA RSC

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente, que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las

expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

ISO 26000

Como vemos, dentro de la mencionada Responsabilidad Social se hace referencia a una amplia gama de conceptos, algunos de los cuales ya hemos mencionado: principios éticos, desarrollo sostenible, bienestar social, medio ambiente, etc. Se cita, incluso, el cumplimiento de la legislación vigente. En este sentido, muchas empresas trabajan ya con el término *compliance* que en definitiva supone la destinación de recursos humanos y económicos al cumplimiento de todas las leyes y normas que son aplicables a la empresa.

En cuanto a las dimensiones que abarca (o debe abarcar) la responsabilidad social de una empresa, se distinguen dos dimensiones: una dimensión interna y otra externa, que de nuevo van a hacer referencia a los conceptos citados en la definición:

- La **dimensión interna** hace referencia a las actuaciones y prácticas que cada empresa debe contemplar en su gestión interna, en aspectos relacionados con:
 1. La gestión de Recursos Humanos
 2. La gestión ética y de buen gobierno
 3. La calidad de los productos y servicios
 4. Los sistemas de gestión implantados
 5. Los aspectos medioambientales vinculados a la producción y/o prestación de servicios y productos.

Como adelantábamos anteriormente, la gestión de recursos humanos, la gestión del personal de la compañía es un área de una importancia más que relevante en el marco de la RSC.

- La **dimensión externa** se refiere a cómo la empresa actúa y se integra en su entorno:
 1. Los impactos medioambientales generados por sus productos y servicios
 2. Su impacto en el cambio climático debido a su actividad
 3. Relación con los financiadores
 4. Relación con la competencia
 5. Relación con la cadena de suministro

6. Relación con la comunidad local
7. Relación con la Sociedad, en general
8. Capacidad para crear empleo y distribuir riqueza

De igual modo, se definen tres ámbitos de actuación de la RSE:

- Un **ámbito social**: aquel que incluye cuestiones relacionadas con el empleo y los trabajadores (desde las condiciones laborales hasta temas de diversidad en los puestos de trabajo, multiculturalidad, discapacidad, accesibilidad, igualdad, promoción, formación, conciliación). Se incluiría también los efectos y repercusiones que tiene la actividad de la empresa en el entorno social que la desarrolla.
- Un **ámbito económico**: que recoge no solo cuestiones relacionadas con la eficiencia de la empresa, la cadena de suministro, la capacidad de innovar y la gestión de los resultados económicos, sino que también incluye aspectos relacionados con la ética, el buen gobierno, la comunicación, la transparencia y la acción social de la organización
- Un **ámbito medioambiental**: que engloba todos los aspectos relacionados con los impactos medioambientales que genera la empresa con sus actividades (consumo de recursos, reciclaje, diseño de productos y servicios con reducido impacto, ecoeficiencia, emisiones...)

2.2.2. LOS TRABAJADORES COMO GRUPO DE INTERÉS

Los trabajadores, el personal de una compañía constituirán siempre un grupo de interés cuyas expectativas y necesidades se han de tener en cuenta, pues forman parte del ámbito social al que afecta la actividad de la empresa y sobre el que busca actuar la RSC. Además, como explicaba anteriormente, la gestión del capital intelectual de la compañía va a ser determinante para la creación de valor. En concreto, la correcta gestión del grupo humano va a desembocar en un aumento de su rendimiento, y por ende en un mayor rendimiento de la compañía, mayor creación de valor y mayor competitividad.

La empresa deberá prestar atención, por tanto, a las necesidades y expectativas de los empleados, de cara a poder incluirlas dentro de su estrategia. Para la incorporación de las distintas preocupaciones sociales relacionadas con los trabajadores, como pueden ser la seguridad en el

empleo, la formación recibida, la duración de la jornada laboral o la seguridad y salud, va a ser determinante el **dialogo social**, esto es, el diálogo con los empleados y sus representantes.

Debemos aclarar que dentro del diálogo social se incluye, por un lado, el **diálogo directo** con los trabajadores, que se puede llevar a cabo a través de encuestas de clima laboral, encuestas de satisfacción o entrevistas individuales directas, entre otras prácticas. Por otro lado, encontramos el **diálogo indirecto**: aquel que se lleva a cabo con los representantes de los trabajadores y los sindicatos, y es que hoy en día se reconoce a la representación sindical como un interlocutor más que legítimo en materia de sostenibilidad, medio ambiente y RSE.

Podemos decir, además, que el diálogo con los trabajadores va a constituir una herramienta clave para la comunicación y la difusión de la RSE a toda la plantilla. Los sindicatos, una vez incluidos en las acciones de responsabilidad social, van a actuar como transmisores de la información hacia los empleados, de modo que la cultura corporativa va a salir reforzada en el sentido de que el grueso de trabajadores va a estar más sensibilizado, además de informado, en lo que respecta a la implementación de la responsabilidad social dentro de la compañía.

Además, desde el mismo punto de vista, se afirma que las empresas que incluyan a los representantes de los trabajadores no sólo como transmisores, sino como evaluadores de las políticas de responsabilidad social, van a ver reforzada su credibilidad dentro de este mismo campo. (de nuevo, el concepto de capital relacional aflora e incide en la importancia de las relaciones entre la empresa y los distintos agentes).

Los beneficios que proporciona un diálogo social correcto y bien llevado en términos de RSE son:

- **Comunicación:** se va a conseguir comunicar la estrategia de responsabilidad social a los trabajadores de la compañía, que de esta manera van a conocer mejor los objetivos que se plantea la empresa y se va a orientar mejor hacia su consecución.

La comunicación se va a ver mejorada en los dos sentidos, puesto que la dirección de la empresa va a conocer mejor, ya no solo las cuestiones relacionadas con los trabajadores, de cara a su implementación en la estrategia de RSE, sino las expectativas de toda la plantilla en torno a otras cuestiones que afectan a dicho campo.

- **Concienciación:** la comunicación llevada a cabo por los sindicatos sin duda va a servir para

sensibilizar al grueso de empleados en cuanto a aquellas cuestiones (sociales, económicas o medioambientales) en torno a las cuales la empresa se plantea mejorar. De nuevo, el diálogo funciona en los dos sentidos, concienciando a la dirección en materia laboral.

- **Transparencia:** la necesaria y pretendida transparencia en el ámbito de la responsabilidad social (cuestión clave para la mayoría de los organismos que la acreditan) se hace más notable a través del diálogo con los representantes de los trabajadores sobre las cuestiones de RSE.
- **Credibilidad:** el conocimiento, por parte de la plantilla, de las preocupaciones de la organización en cuanto a RSE va a dotar a la directiva de credibilidad en cuanto al compromiso que tiene la empresa con la misma.

El diálogo social constituye, en definitiva, un excelente método de afianzamiento, para las empresas nuevas en la materia, y perpetuación, para aquellas que ya la practican, de la RSC.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

3.1 CONTEXTO SOCIAL

La empresa de hoy en día se ve fuertemente influenciada por un contexto en el que han tomado especial relevancia, como ya hemos señalado, el desarrollo tecnológico y científico. En concreto, las tecnologías de la información y la comunicación. A ello hay que sumarle una competitividad empresarial cada vez más elevada y exigente, y un aumento del nivel educativo del consumidor medio.

Debido principalmente al desarrollo tecnológico, a las TICs y al nivel educativo, cada vez se exigen mayores niveles de responsabilidad empresarial, principalmente en aspectos relacionados con los riesgos medioambientales y los riesgos para la seguridad y la salud pública, así como con la búsqueda de la felicidad y el bienestar integral.

Se exige, por tanto, una Responsabilidad Social Empresarial (RSE o RSC) a las empresas, que ya hemos definido, acotado y explicado. La RSC ha ido ganando mayor importancia de una manera progresiva en las últimas décadas, tomando parte en ella no solo los grupos afectados por la actividad económica de las empresas (*stakeholders*) sino también empresarios y directivos, y se ha ido imponiendo como una materia a tratar, perfilar y regular, por parte de organismos públicos estatales e internacionales.

3.2 CONTEXTO LEGAL E INSTITUCIONAL

A continuación se expone el compendio de **instituciones y organismos** más relevantes que han intervenido en la difusión de la RSC como método de gestión sostenible y en la homogeneización respecto a publicación de Informes de Responsabilidad Social.

3.2.1. INICIATIVAS Y ORGANISMOS INTERNACIONALES

La **Organización de las Naciones Unidas (ONU)**, la organización internacional más grande de cuantas existen hasta la fecha, es a día de hoy el principal referente internacional a nivel de desarrollo sostenible y, por ende, de RSE.

Con el paso de los años, se ha ido haciendo una crítica constante al ya mencionado Pacto Mundial⁴, y se han localizado carencias y aspectos que no trataban y que sin duda eran importantes de cara a conseguir un código o una carta de declaraciones completa en cuanto a desarrollo sostenible.

Tras la progresiva incorporación de diversas materias y preocupaciones a la agenda de sostenibilidad de la ONU, se aprobó, quince años después (en septiembre de 2015), la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, que incluye un conjunto de **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático. Estos ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, se basan a su vez en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho objetivos contra la pobreza que el mundo se comprometió a alcanzar en 2015.

Se advierten, por tanto, enormes progresos en cuanto a estos objetivos de desarrollo mundial, puesto que existe ya una agenda unificadora, que se apoya en metas y objetivos. Es evidente, sin embargo, que pese a tales progresos la pobreza y las desigualdades están lejos de terminar para todos, y es que sólo a través de su difusión y normalización en la comunidad internacional, con la ayuda de Gobiernos, ONGs y la sociedad civil en general, se puede hacer posible reducir dichos males.

Por su parte, la **OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)** que agrupa a los 34 países con mayores índices de producción, comercio e ingresos cuenta con un elenco de recomendaciones denominadas **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales** a través de las cuales, los países miembros, además de otros 11 subscriptores como son Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Egipto, Jordania, Lituania, Marruecos, Perú, Rumanía y Túnez, se dirigen a las empresas multinacionales con el fin de promover un comportamiento responsable de las mismas, fortalecer la confianza mutua entre las empresas y las sociedades en que operan, ayudar a mejorar el clima para la inversión extranjera y contribuir a incrementar las aportaciones positivas de las empresas multinacionales en los campos económico, social y medioambiental.

4 Ver apartado 2.2.1

En cuanto a comunicación y estandarización de reportes de responsabilidad social, destaca **GRI (Global Reporting Initiative)**⁵, una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, organizaciones y gobiernos a entender y comunicar el impacto que tienen los negocios y la actividad económica en aspectos clave de la sostenibilidad, como son el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y otros.

La organización ha liderado la iniciativa en cuanto a reportes de sostenibilidad desde la década de 1990, elaborando un documento que desarrolla un mapa de indicadores aceptados por empresas y organizaciones públicas y privadas a nivel internacional. Se trata de una guía de referencia que pueden usar todo tipo de organizaciones y que consigue estandarizar el proceso y hacer la información comparable. Además, se revisa periódicamente para mejorar su calidad.

La **Guía GRI** tiene como objetivo que los informes de sostenibilidad estén alineados con la estrategia de la empresa, haciendo de estos herramientas cruciales para su gestión, obligando a las empresas a ser más responsables en cuanto a su impacto económico, social y medioambiental. En la actualidad, su guía “*G4 – Sustainability Reporting Guidelines*” es la guía más usada y reconocida para elaborar reportes de sostenibilidad (memorias RSC). Tal es su importancia que, de cara a 2018, su guía G4 va a ser sustituida por la compilación “*GRI Standards*” siendo la guía que se va a servir como referencia en cuanto a contenidos.

Por último, se hace necesario destacar la labor de la **Organización Internacional para la Estandarización**⁶ (**ISO**, de sus siglas en inglés International Standardization Organization), entre cuyas normas podemos encontrar algunas que se han considerado de extrema importancia para la difusión e implantación de la responsabilidad social en las empresas a nivel internacional, a saber:

- **ISO 9001 de Gestión de la Calidad**, que resalta el concepto de calidad como la adecuación a las necesidades y expectativas de los clientes, y como garantía de competitividad y de futuro.
- **ISO 14001 de Gestión Ambiental**, que incluye entre otros el cumplimiento de la legalidad, la optimización de inversiones, costes y procesos; y la mejora de la imagen de la organización como principales argumentos para desarrollar un sistema de gestión ambiental.

⁵ Véase <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

⁶ Visitar <https://www.iso.org/home.html> para más información

- **OHSAS 18001 e ISO 45001 de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales.**
- **ISO 26000.** Viene a ser la norma más importante en cuanto a RSC de alcance mundial. Incide en la responsabilidad de las empresas en cuanto a su ámbito de influencia: considera a todas las organizaciones responsables de los impacto de sus decisiones y actividades, tanto de las que tiene un control formal como un control indirecto. Extiende la responsabilidad social más allá de los límites de la propia empresa.

3.2.2. NORMAS Y ORGANISMOS EUROPEOS

Dentro del contexto institucional, no podemos dejar de mencionar las acciones que la **Unión Europea** ha puesto en marcha para impulsar la RSC. Ya en el año 2001 se publicó el **Libro Verde de la Unión Europea**, cuyo objetivo era fomentar el debate institucional sobre la materia, así como promover la responsabilidad social entre las empresas y la asunción de compromisos que, de forma voluntaria, fueran más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, en respuesta a diversas presiones sociales, económicas y medioambientales.

3.2.2.1 LA DIRECTIVA 2014/95/UE

Desde entonces, la Responsabilidad Social Empresarial ha ido ganando protagonismo en la agenda de prioridades europeas hasta la publicación, en 2010, de la **Estrategia renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas**. Prueba de ello son la estrategia **Europa 2020**, con la que la UE presenta un plan a diez años basado en un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, y la Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013, sobre RSE.

En la actualidad, la Unión Europea ha pasado de fomentar e incentivar la RSC a regular su implementación. La **Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo**, haciendo eco de las distintas iniciativas puestas en marcha con anterioridad, y modificando la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, va a obligar a las grandes empresas a elaborar un reporte con información no financiera:

*“1. Las grandes empresas que sean entidades de interés público que, en sus fechas de cierre del balance, superen el criterio de un número medio de empleados superior a 500 durante el ejercicio, incluirán en el **informe de gestión** un **estado no financiero** que contenga información, en la medida en que resulte necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación de la empresa, y el impacto de su actividad, relativa, como mínimo, a **cuestiones medioambientales y sociales**, así como relativas al **personal**, al **respeto de los derechos humanos** y a la lucha contra la **corrupción** y el **soborno**”.*

Debemos señalar, sin embargo, que la directiva establecía un plazo de transposición al ordenamiento jurídico nacional a más tardar el 6 de diciembre de 2016, debiendo los Estados miembros aplicarla para el ejercicio de 2017 y obligando a las empresas, por tanto, a hacer pública la información no financiera a finales de dicho ejercicio. No obstante, la directiva está todavía pendiente de transposición al ordenamiento jurídico español, debido a la ausencia de Gobierno en España durante gran parte del año 2016.

3.2.2.2. EL MODELO EFQM

Por otro lado, siguiendo con las iniciativas a nivel europeo, destaca sobretodo el reconocido **modelo EFQM de Excelencia en la Gestión**⁷, que como veremos es el modelo que utiliza el Gobierno de Aragón y el IAF (Instituto Aragonés de Fomento) para evaluar a las empresas en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial y reconocer la excelencia en la gestión.

La fundación **EFQM (European Fundation for Quality Management)** es una entidad que promueve el uso de un modelo de excelencia en la gestión en las organizaciones europeas como herramienta de competitividad y sostenibilidad: el **Modelo EFQM**.

Se trata de un modelo de excelencia en la gestión. Es de aplicación voluntaria, y que puede ser aplicado como un marco de referencia, pues el modelo propone actividades y resultados a los que se han de llegar para considerar como excelente la gestión y los logros de la organización, e igualmente se aplica como un sistema de medición, y es que la autoevaluación que propone el Modelo EFQM sirve para cuantificar la excelencia de una organización y, por tanto, su progreso en

⁷ Véase <http://www.efqm.org/>

el tiempo hacia la excelencia.

El Modelo EFQM se fundamenta en el éxito a largo plazo de la organización, basado en la consecución de buenos resultados económicos sostenidos en el tiempo por otros resultados que vienen a ser la causa de aquellos, entre ellos, la satisfacción de los clientes, la **motivación de los empleados** y el impacto social y medioambiental. Para la consecución de estos resultados y, en definitiva, la implantación de un sistema de gestión excelente, el modelo propone tres elementos interrelacionados entre sí: **conceptos fundamentales**, en los que se basa el modelo; **criterios**, que expresan métodos y resultados; y **principios de excelencia** (también divididos en principios de métodos y de resultados) que guían la implantación del modelo.

3.2.3. CONTEXTO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO ESPAÑOL

A lo largo de la última década se han desarrollado en España distintas iniciativas públicas destinadas a promover la Responsabilidad Social en las empresas, tanto desde la Administración General del Estado como desde las distintas Administraciones Autonómicas.

3.2.3.1. LA ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL – EERSE

Actualmente, la Administración Central cuenta con el **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)**⁸, un órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, pionero en el conjunto de los países de nuestro entorno. Dentro de su amplia funcionalidad, el CERSE analiza el desarrollo de la responsabilidad social en España, en la Unión Europea y en otros países, e informa sobre las actuaciones en esta materia.

El CERSE nace con el objetivo de fomentar las iniciativas sobre responsabilidad social de las empresas, proponiendo además al Gobierno medidas que presten una atención especial a la singularidad de las PYMES. Además, informa sobre las iniciativas y regulaciones públicas que afectan a las actuaciones de empresas, organizaciones, e instituciones públicas y privadas, y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

⁸ Visitar <http://www.empleo.gob.es/es/rse/index.htm> para más información

Entre sus objetivos se encuentra también la búsqueda de la mayor homogeneidad posible en las memorias o informes de responsabilidad social y sostenibilidad.

3.2.3.2. LEGISLACIÓN ESPAÑOLA SOBRE MATERIAS RSC

Entre los desarrollos legislativos que abordan la responsabilidad social de las empresas de forma explícita, destacan los siguientes:

- **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, que contempla en su Título VII la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las empresas en materia de igualdad. Esta ley ha tenido una notable influencia en los planes de igualdad de las empresas más relevantes.
- **Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible** que introduce orientaciones para crear condiciones más favorables para un desarrollo económico sostenible, e incluye tres referencias de impulso a la responsabilidad social empresarial: principios de buen gobierno corporativo y adecuada gestión del riesgo (artículo 27); el artículo 35, sobre la sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas; y, por último, el artículo 39 sobre la promoción de la responsabilidad social de las empresas. También se incluyen referencias a la responsabilidad de los Organismos Reguladores y a la inversión Socialmente Responsable.
- **Ley 11/2013 de 26 de julio de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo**, que incluye las principales medidas que forman parte de la *Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016*. La estrategia lleva asociada la concesión de un **sello** -“Entidad adherida a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016”- que reconoce como “entidades responsables con el empleo joven” a todas aquellas organizaciones públicas y privadas que se adhieran a la misma y desarrollen actuaciones concretas que contribuyan a los objetivos de la estrategia.
- **Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno**, que se pretende restaure parte de la confianza perdida en las Administraciones Públicas, pues incluye medidas para incrementar la transparencia de las mismas así como recomendaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables

públicos.

- **Ley 14/2013 de 27 de diciembre de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización**, que impulsa la contratación pública o la creación de la Comisión para la reforma de las Administraciones Públicas cuyo informe de junio de 2013 plantea 217 medidas que afectan a la AGE y a las comunidades autónomas para que su gestión sea más eficiente y más responsable.

Por último, en el campo de los derechos humanos y la cohesión social, destaca el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, en el que se refunden y actualizan las medidas introducidas en nuestro ordenamiento jurídico por la Ley de Integración Social de las personas con discapacidad de 1982, y la Ley de igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas con discapacidad de 2003.

3.2.4. EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE ARAGÓN

Con el objetivo de implantar, aplicar y difundir prácticas socialmente responsables entre las empresas, los autónomos y todo tipo de organizaciones públicas y privadas de Aragón, el Gobierno de la Comunidad puso en marcha hace dos años (en noviembre de 2015) el denominado “**Plan de Responsabilidad Social de Aragón**” (**Plan RSA**)⁹, con la ayuda de la Confederación de Empresarios de Aragón (CEOE), Cepyme Aragón, Comisiones Obreras y UGT.

Partiendo de conceptos como la sensibilización, el compromiso, la formación y la transparencia, se pretende llegar al mayor número de organizaciones posibles para que estas implementen en su estrategia la RSC, con el objetivo último de que la RSC cale en todos aquellos que decidan participar en el Plan, de manera que estas prácticas se hagan cada vez más presentes y visibles en el tejido empresarial aragonés y se consiga, así, una mejora de la competitividad.

Así, la inclusión de cualquier participante en el plan consta de diversas **fases** a través de las cuales los participantes adquieren un compromiso con los principios de RS firmados, a saber:

⁹ Véase <https://www.aragonempresa.com/paginas/plan-rsa>

1. Inscribir a la organización, cumplimentando el formulario que se proporciona, y realizar la formación cuya orientación varía en función de si va destinada a autónomos, pymes, grandes empresas o entidades sin ánimo de lucro.
2. Cumplimentar el **autodiagnóstico** con toda la información actualizada de la empresa/ entidad.
3. El autodiagnóstico debe ser **validado** por el técnico experto docente, que emite un breve informe, con oportunidades de mejora, puntos fuertes y, si procede, buenas prácticas detectadas.
4. Firma por el primer directivo del **Compromiso ético**.
5. La elaboración y publicación, por parte de organizaciones públicas, grandes empresas y grandes entidades no lucrativas (con más de 250 empleos) de una **memoria de RSC**.
6. En caso de que la empresa venda directamente al público, debe acogerse al servicio de **arbitraje de consumo**.
7. **Aprobación** por la mesa de la RSA (formada por CCOO, UGT, CEOE, CEPYME y Gobierno de Aragón) de la inclusión de la organización en el Plan.
8. **Publicación** en el registro de empresas socialmente responsables del autodiagnóstico, la declaración de compromiso firmada y, en su caso, la memoria de responsabilidad social.
9. **Cada año**, realizar el proceso de nuevo (excepto el primer punto), de cara a mantener el compromiso en el tiempo, pues se les obliga a realizar de nuevo el autodiagnóstico de Responsabilidad Social y, en los casos que proceda, elaborar la memoria de RSC¹⁰

La información publicada tanto en el cuestionario como en la declaración de compromiso y, en su caso, las memorias de Responsabilidad Social publicadas, se presume veraz. Ni el experto encargado de evaluar el autodiagnóstico ni el propio IAF tiene intención de revisar la información publicada. Se presume buena fe, y en todo caso se investigará a instancia de terceros que aleguen ser conocedores de realidades distintas a las que la empresa hace públicas. En tal caso sí se investigará y, de detectarse falsedades o incongruencias, se le retirará el sello de RSA a la empresa , haciéndose pública dicha decisión (al igual que la decisión de otorgar el sello) con las consiguientes mellas en la reputación de la empresa y, por ende, en su facturación comercial y sus resultados.

¹⁰ Las empresas de más de 50 sólo deben firmar la declaración de compromiso y realizar el autodiagnóstico durante el primer año de adscripción al plan, pero para el segundo año deben elaborar una memoria de RSC.

Por tanto, la principal barrera con la que cuenta el Plan de Responsabilidad Social de Aragón de cara a evitar el engaño y la publicación de información falsa es la **publicidad** que los órganos ejecutores del Plan van a dar a sus decisiones.

Una vez explicado, debemos señalar que el Plan de Responsabilidad Social de Aragón se inició a mediados de abril de 2016 con la inscripción, en ocho meses, de 213 entidades (14 autónomos, 110 pymes, 26 empresas grandes, 14 entidades públicas y 49 entidades no lucrativas) que completaron el proceso y recibieron el sello RSA como entidades fundadoras. Por provincias, Zaragoza acoge el 77%, Huesca el 17% y Teruel el 6%. Se estimó, además, que la totalidad de empresas y organizaciones reconocidas como socialmente responsables en Aragón generan un empleo directo de 42.825 puestos de trabajo.

3.2.4.1. LOS PREMIOS RSA

Siguiendo la misma línea de actuación, el Gobierno de Aragón decidió poner en marcha conjuntamente con los agentes sociales los **Premios RSA de la Responsabilidad Social de Aragón**, cuya primera edición se ha celebrado en 2016.

Mediante estos premios, se ha buscado, por un lado, fomentar e impulsar la responsabilidad social en la Comunidad de Aragón y, por otro, reconocer a las empresas pioneras en responsabilidad social, difundiendo sus buenas prácticas y buscando una mayor sensibilización del tejido empresarial aragonés sobre este aspecto, haciendo hincapié en que la difusión de la RSC es una labor de todos.

El primer requisito necesario para optar a estos premios era haber obtenido el **Sello Responsable Socialmente en Aragón (RSA)**. El jurado, compuesto por representantes de CEOE, Cepyme, UGT, CCOO, la Universidad de Zaragoza, algunas empresas y el Instituto Aragonés de Fomento, decidió, además, los siguientes requisitos a valorar: (i) la alineación de las empresas y organizaciones “selladas” con los principios del Plan RSA, (ii) el grado de novedad de la práctica, (iii) los resultados logrados y (iv) la posibilidad de generalización de la buena práctica en las demás organizaciones.

José Ramón García Aranda – Insight Management Solutions, en la categoría autónomo, **Mindual, S.A.**, en la categoría PYME, **Mann+Hummel**, en la categoría gran empresa y el **Hospital San Juan de Dios**, en la categoría entidad no lucrativa, fueron los galardonados en esta primera edición de los premios RSA, algunas de cuyas prácticas expondremos más adelante.

3.2.4.2. OTROS RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN ARAGÓN

Es necesario señalar que, además de los reconocimientos mencionados, que basan su razón de ser quizá más en las buenas prácticas que en la gestión, el Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento, otorga todos los años el **Sello de EXCELENCIA ARAGON EMPRESA¹¹** y el **Sello de ORO ARAGÓN EMPRESA¹²** a aquellas organizaciones que demuestren un alto nivel de compromiso con la excelencia.

En síntesis, obtienen el **Sello de Excelencia Aragón Empresa** aquellas organizaciones que, tras cumplimentar la herramienta de evaluación que proporciona el IAF basada en el citado Modelo EFQM y recibir la visita del equipo de evaluación de dicho organismo, superen los 400 puntos en la mencionada herramienta. En caso de no obtenerse el nivel requerido, el IAF establecerá acciones de mejora y plazos para su implantación.

Dicho esto, podrán optar al **Sello de Oro Aragón Empresa** aquellas organizaciones que:

- 1) Hayan estado en posesión del Sello de Excelencia al menos dos años.
- 2) Identifiquen dos buenas prácticas en algún aspecto de su gestión que en el caso de obtener el Sello de Oro serán difundidas al resto de empresas.
- 3) Elaboren una memoria de Responsabilidad Social
- 4) Soliciten al IAF una evaluación con el objetivo de obtener dicho Sello, comprometiéndose a cumplir las normas establecidas y aceptar las decisiones del IAF.

11 Véase <https://www.aragonempresa.com/paginas/excelencia-sello>

12 Véase <https://www.aragonempresa.com/paginas/excelencia-sello-oro>

Debemos señalar, sin embargo, que este nivel superior de reconocimiento acarrea mayores obligaciones que el nivel básico, y es que las empresas que obtengan el Sello de Oro deben, en primer lugar, renovar el sello cada 3 años, realizando de nuevo el proceso de diagnóstico y evaluación. En segundo lugar, deben difundir los principios de excelencia, dando a conocer dos de las mejores prácticas con las que cada empresa considera que destaca (mínimo una actuación de difusión al año). Finalmente, deben hacer publicidad de la posesión del Sello de Oro, incluyendo la imagen del Sello en sus publicaciones, página web y otros soportes que consideren.

4. ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ARAGÓN. RECOPILACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS RECONOCIDAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES

Una vez analizado el Plan RSA del Gobierno de Aragón, y explicados sus contenidos y objetivos, me propongo analizar y comprender la situación de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de Aragón, cuando ha pasado prácticamente un año desde la puesta en marcha del Plan RSA.

4.1 ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS ACREDITADAS COMO SOCIALMENTE RESPONSABLES

En primer lugar, vamos a hacer un repaso de las empresas a las que se ha concedido el sello RSA en el primer año de puesta en marcha del plan. Para ello, he analizado, a grandes rasgos, las memorias publicadas por las organizaciones a las que se ha otorgado dicho sello, así como la concesión de otros reconocimientos por su buena gestión.

En definitiva, me he centrado en analizar, una vez comprobada la acreditación como empresa RSA, si dichas empresas gozan a su vez del Sello de Oro de Aragón Empresa o, en su defecto, el Sello de Excelencia Aragón Empresa (que como ya he explicado, constituyen básicamente el reconocimiento de su compromiso con la gestión excelente, cuya evaluación se basa en el Modelo de excelencia europeo “EFQM”), pues el hecho de que la empresa tenga implementado un método de gestión excelente incidirá sin duda en sus métodos gestión de personal.

Posteriormente, siguiendo con los métodos y prácticas en la gestión del personal, he decidido analizar, muy por encima, (tan solo la mención, la dedicación de un apartado) la inclusión de determinados “items” o categorías a la hora de exponer sus prácticas en gestión de personal, a saber: satisfacción de los trabajadores, condiciones de igualdad y conciliación, formación proporcionada a los trabajadores, fomento de la empleabilidad, y prácticas en seguridad y salud.

4.1.1. ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE RSC DE LAS EMPRESAS ACREDITADAS CON EL SELLO DE ORO DE ARAGÓN EMPRESA

Contrastada la lista de organizaciones acreditadas con el sello RSA con el listado de organizaciones que han recibido el Sello de Oro de Aragón Empresa, debemos señalar en primer lugar que las **8 empresas** que poseen el Sello de Oro Aragón Empresa, para el que hay que **obtener 500 puntos o más** en el diagnóstico basado en el Modelo EFQM, cuentan con el Sello RSA¹³.

Como hemos señalado anteriormente, la institución independiente GRI (Global Reporting Initiative) publica su Guía G4 para la elaboración de memorias. Siguiendo su modelo, las empresas pueden optar por dos opciones en cuanto a la elaboración de las memorias: la opción “core” o esencial y la opción “exhaustive” exhaustiva. Así, de estas 8 organizaciones, 6 de ellas han optado por el modelo GRI de publicación de memorias: **CONTAZARA, Hospital SJD e Ibercaja** han elaborado la opción esencial, mientras que **DKV, INYCOM** y el **Centro Neuropsiquiátrico Ntra. Sra. del Carmen** han optado por la opción exhaustiva.

Por su parte, **FERSA** y **General Motors** optan por reportar la información sin un modelo concreto. No obstante, FERSA explica en el apartado “perfil de la memoria” que se trata de la primera memoria que elaboran, declarando que tiene un carácter evolutivo y una vocación de mejora. En cuanto a la memoria de GM España, si bien parece algo incompleta, basa su contenido en un análisis de materialidad que bebe de los principios y protocolos de GRI, y es que la memoria de la corporación (General Motors Company) sí está confeccionada de acuerdo a dicho modelo.

En cuanto a verificación externa, tan sólo **DKV** e **Ibercaja** incluyen un informe de verificación en su memoria de RSC, pues dichas memorias han sido auditadas por KPMG y Price Waterhouse Coopers, respectivamente.

4.1.2. ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE RSC DE LAS EMPRESAS ACREDITADAS CON EL SELLO DE EXCELENCIA DE ARAGÓN EMPRESA

Siguiendo con el análisis del nivel de calidad y excelencia de las organizaciones RSA, he decidido proseguir con aquellas que, pese a no haber obtenido el nivel de oro presentan unos

13 Ver tabla 1, en el Anexo I

estándares de calidad elevados, con una puntuación de **más de 400 puntos** en el análisis del Instituto Aragonés de Fomento de acuerdo a la herramienta EFQM.

De las 157 pymes, entidades sin ánimo de lucro y grandes empresas que aparecen acreditadas como socialmente responsables, tan sólo 20 de ellas poseen el Sello de Excelencia Aragón Empresa¹⁴, siendo estas:

- 5 empresas grandes: **Baxter Sabiñánigo, Mann Hummel, S.A, Mutua MAZ, Quirón Salud Zaragoza, y Supermercados Simply** (que recientemente ha formalizado su fusión con Alcampo).
- 5 empresas de tamaño medio: **Grupo Piquer, Idecon S.A.U., Idom S.A.U, Oviaragón y Pyrenalia Net Center, S.L.**
- 3 empresas pequeñas: **Airfal, S.L; Cooperativa Ganadera de Caspe y T&Z Formación, S.L.**
- 7 entidades sin ánimo de lucro: **Colegio Juan de Lanuza, Colegio La Salle Franciscanas, Colegio La Salle Montemolín, Fundación Picarral, Gerencia de Urgencias y Emergencias Sanitarias de Aragón, INAEM y el Instituto Tecnológico de Aragón (ITA).**

De estas 20 organizaciones, sólo la mitad de ellas ha redactado una memoria de responsabilidad social, siguiendo 7 de ellas la Guía GRI: cuatro de ellas (MAZ, Grupo Piquer, Cooperativa Ganadera de Caspe y Airfal) han optado por la opción esencial, mientras que dos (Mann Hummel y el Instituto Tecnológico Aragonés) son las que han optado por la opción exhaustiva.

Cabe decir que tan sólo 2 de estas 10 organizaciones auditán dicha memoria (Mann Hummel y MAZ). Por su parte, la Fundación Picarral, la Gerencia de Urgencias y Emergencias Sanitarias de Aragón y el INAEM han optado por redactar su memoria de responsabilidad social sin seguir la Guía GRI. Hemos de recordar, sin embargo, que a aquellas entidades sin ánimo de lucro y empresas consideradas grandes (con más de 250 empleados) se les exige redactar una memoria de responsabilidad social para obtener y mantener el Sello RSA.

14 Ver Tabla 2, en el Anexo I.

4.1.3. CATEGORÍAS IDENTIFICADAS EN CUANTO A GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DEL CAPITAL INTELECTUAL

De un análisis superficial del contenido de las memorias analizadas (todas las memorias de las empresas poseedoras del Sello RSA) he podido observar la aparición de 6 categorías o “*items*” que se mencionan en relación con las prácticas llevadas a cabo en cuanto a gestión de personal. Estas vienen a ser:

1. Satisfacción de los trabajadores: referente a los procesos y/o proyectos implantados en la organización para conocer el grado de satisfacción de las personas e incrementarlo. Destacan principalmente las encuestas de clima laboral y las encuestas de satisfacción de los trabajadores, aunque se mencionan también las entrevistas individuales y el trato directo.
2. Igualdad: referente a los procesos, actividades y mecanismos que la organización desarrolladas por garantizar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y la no discriminación de personas. Destacan los planes de igualdad y los programas de prevención del acoso.
3. Conciliación: programas y procesos encaminados a favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Las medidas de conciliación más frecuentes versan sobre la flexibilidad de la jornada laboral y la posibilidad de trabajar a distancia (teletrabajo).
4. Formación: relacionado con la identificación y gestión de las necesidades de formación de los empleados de una compañía. Como medidas de detección de necesidades formativas prevalecen las evaluaciones del desempeño, aunque se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores vía sugerencia.
5. Fomento del empleo: medidas de cara al fomento de la empleabilidad. Destacan medidas de inclusión de discapacitados y programas que combinan el empleo y la formación de forma simultánea.
6. Seguridad y Salud: una vez cumplidos todos los requisitos legales en cuanto a prevención de

riesgos laborales, veremos que muchas empresas cuidan de la salud de sus trabajadores bien ofreciendo un servicio médico propio o bien concertando con una mutua o aseguradora programas de prevención y cuidados de la salud que van más allá de lo estrictamente legal.

4.2 RECOPILACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS ARAGONESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

En los apartados posteriores, vamos a utilizar la categorización de prácticas descrita para recopilar y describir algunas de las mejores prácticas llevadas a cabo en gestión de personal, tanto por empresas que hayan obtenido el Sello RSA, empresas con el Sello de Oro Aragón Empresa, con el Sello de Excelencia, e incluso otras que no aparezcan pero cuyas buenas prácticas hayan destacado y trascendido por otras vías o medios.

4.2.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN GM ESPAÑA

Tal y como afirman en su memoria de responsabilidad social, uno de los objetivos y compromisos de **GM/Opel España** es llegar a ser el lugar de trabajo preferido para todos los empleados. A través de su iniciativa “*Workplace of Choice*” (“lugar preferido para trabajar”), la compañía ha llevado a cabo en 2012 y 2014 sendas **encuestas de clima laboral**, con el objetivo de conocer de primera mano las inquietudes, opiniones y necesidades de sus empleados y, en función de los resultados, establecer iniciativas de mejora y planes de acción.

Así, previo a realizar la encuesta señalan que tan importante como la realización de la misma son las **actividades previas** que se han de llevar a cabo: por un lado, definir el público objetivo, madurar la encuesta, definir la información que se busca, las preguntas que se van a hacer (siendo muy importante diseñarla con tiempo), analizar la conveniencia de los distintos soportes, así como el método por el que la harán llegar a los responsables de su evaluación. Por otro lado, la difusión y la información previa a todo el personal sobre su finalidad y objetivos, para sensibilizar a los trabajadores y lograr una mayor colaboración de los mismos.

Una vez efectuada la encuesta, llevan a cabo el **análisis de los resultados** segmentados por colectivos (puede ser por departamentos, áreas, turnos, etc.). Es en este punto donde la empresa puede conseguir información realmente valiosa si sabe como hacerlo. Así, una vez analizados los datos, se procede a informar a los responsables y a los empleados de los mismos, y, contado con su colaboración, se pasa a estudiar acciones de mejora para cada colectivo previamente segmentado.

De esta manera el departamento de personal, junto con los responsables de cada área o segmento, puede ya definir un **plan de acción**: un plan de que establezca medidas para cada área o sección, que identifique también unos responsables concretos, así como personal de apoyo e implicados, y establezca unas fechas en las que esté previsto su cumplimiento y medidas para el caso de que se incumpla el plan de acción.

La otra parte importante del proceso sería, una vez llevada a cabo la primera encuesta de clima laboral, llevar a cabo una **segunda encuesta** que permita comparar los resultados. Así, GM España comprobó, tras realizar y analizar la segunda encuesta en 2014, un aumento del 15% en la participación (90% respecto al 75% obtenido en 2012) y un aumento en los niveles de compromiso de los empleados encuestados (de un 62% obtenido en 2012 hasta el 75% en 2014).

Como ejemplos de medidas que se llevaron a cabo tras las últimas encuestas de satisfacción laboral, podemos citar la puesta en marcha del Programa Embajadores, destinado a mejorar la política de ventas a empleados; el Plan tour para empleados, cuyo objetivo es que puedan conocer las distintas áreas del negocio; el Programa “Lunch and Learn”: un programa de voluntarios para practicar idiomas durante la comida; y la difusión de acciones de voluntariado y fomento de la participación de los empleados.

Adentrándose en un proyecto más ambicioso, GM España planea actualmente organizar una encuesta de ambiente laboral en la que puedan participar absolutamente todos los trabajadores de la planta de Zaragoza, puesto que en las ediciones anteriores tan solo se pudo llegar al personal con acceso a equipo informático.

4.2.2. PROGRAMA DE PREVENCIÓN DEL ACOSO DE IMPLASER

Dentro de los programas de igualdad y programas de prevención del acoso y no discriminación, la empresa zaragozana **IMPLASER**, consciente del problema que supone y que puede llegar a suponer una situación de **acoso** para un trabajador, con serias consecuencias negativas tanto para las víctimas como para sus colegas y la empresa en sí, desarrolló su **Guía para la Prevención y Gestión de Conflictos en Pequeñas Empresas**, en el seno del proyecto “CONFLICTMAN” (Conflict management in SME's) financiado por la Comisión Europea. Otra de sus motivaciones fue darse cuenta de que existen numerosas guías para la prevención y gestión de conflictos en grandes empresas, pero las pequeñas y medianas empresas quedan olvidadas.

En su guía¹⁵, después de hacer un recorrido perfectamente estructurado por la normativa europea de mayor relevancia y la normativa española vigente, describe su “**Modelo Semáforo**” que incluye un enfoque global sobre la salud, el ambiente laboral y la seguridad a la hora de los conflictos graves y el acoso en el trabajo. De este modo, establecen que la **luz verde** representa el nivel de prevención, la **luz ámbar** un nivel de riesgo, y la **luz roja** el nivel formal.

Así, un ambiente de trabajo con luz verde es el propicio para el **desarrollo y el establecimiento de procedimientos de detección y gestión**, posibilitando la solución de conflictos antes de que lleguen a más. Por otro lado, un entorno de luz ámbar significa ya un nivel de **aumento de tensión**, que pueden surgir, explican, de diferentes factores: la reorganización, la reducción de personal, la insatisfacción que generan algunas decisiones, la falta de transparencia en las comunicaciones o los altos niveles de estrés, entre otros. Para volver al nivel verde, será necesaria la concentración de esfuerzos en solucionar la causa, siendo las herramientas clave el **diálogo y la mediación**.

Por último, un entorno de trabajo en luz roja indica la existencia de problemas que no pueden solucionarse con los mencionados anteriormente, indica **rupturas del entorno de trabajo**. Se requiere ya un procedimiento formal de investigación de los hechos, que conduzca a llevar a cabo acciones formales y objetivas, incluidas las sanciones.

15 Disponible en <http://www.implaser.com/documentos.html>

La guía, a parte de explicar con mayor exactitud y precisión las diferentes medidas que proponen llevar a cabo en función de los distintos estadios de riesgo, proporciona una serie de consejos (diez) para prevenir el acoso laboral, así como una serie de propuestas para la elaboración de procedimientos en “tiempos de paz”, basados en su propia experiencia.

He decidido incluir este proyecto porque la empresa, pese a no contar con el Sello de Excelencia de Aragón Empresa ni el Sello RSA, constituye uno de los mayores y mejores referentes autonómicos en materia de RSE. Ya en el año 2013 la empresa resultó finalista de los **Premios Europeos de RSE** organizados por **Forética** en la categoría “Transparencia para generar confianza”. Además, el compromiso de IMPLASER con la responsabilidad social va mucho más allá, puesto que consideran la RSE como uno de sus pilares estratégicos¹⁶, y la empresa redacta una memoria de RSE anual desde 2009 (siguiendo el modelo GRI desde 2011).

Finalmente, decir que IMPLASER lleva a cabo otras prácticas en gestión de personal que aquí obviaremos, como su programa “Teaming” o la iniciativa “Implícate”, pero a las que sin duda merece la pena echar un vistazo¹⁷. En definitiva, y pese a su pequeño tamaño, IMPLASER es uno de los mayores y mejores referentes en materia de RSC a nivel nacional.

4.2.3. CONCILIACIÓN EN DKV: EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

En el ámbito de la conciliación de la vida laboral, familiar y social, creo necesario hacer especial mención de la **Fundación Másfamilia**¹⁸, una organización sin ánimo de lucro creada para la protección y apoyo de la familia, especialmente aquellas con dependencias en su seno.

La fundación Másfamilia es firme potenciadora de la iniciativa **efr (empresa familiarmente responsable)** un movimiento internacional que, dentro de la RSC, se ocupa de avanzar y dar respuesta en materia de conciliación de la vida familiar, personal y laboral, a través de herramientas profesionales como el Modelo de Gestión efr. La fundación, en definitiva, promueve la conciliación como lo que es: uno de los pilares básicos de la responsabilidad social, respondiendo efr a una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

16 Junto a Clientes, Calidad, I+D+i y Exportación

17 Ver: <http://www.implaser.com/rse.html>

18 Ver: <http://www.masfamilia.org/quiene-somos>

En este sentido la Fundación Másfamilia acreditó a la aseguradora DKV como “Empresa Familiarmente Responsable”¹⁹, en atención a su compromiso con la mejora continua en materia de conciliación, igualdad y diversidad en la empresa, entendiendo que su modelo de gestión posibilita los **procesos de conciliación** en la empresa.

Entre otras, la aseguradora ofrece a sus empleados excelentes medidas en cuanto a **flexibilidad horaria**, ofreciendo la posibilidad de adaptar el horario de trabajo a sus necesidades, ya sean familiares (cuidado y atención de hijos pequeños u otros familiares) o personales (como ir al gimnasio o aprender un idioma). En la misma línea de actuación, se ofrecen una serie de **permisos** para distintas situaciones, tanto por necesidades de atención a un ser querido (adicionales a las que se estipulan por ley) como para conciliar trabajo y estudio. La aseguradora subvenciona parte de la matrícula de la Universidad y ofrece 2 días de permiso por curso para preparar los exámenes.

En cuanto a **maternidad y paternidad**, ofrecen también días de permiso adicionales, y cuentan con salas de lactancia perfectamente equipadas en los centros de trabajo, procurando además adaptar los puestos de trabajo a las mujeres embarazadas.

DKV ha sido incluida entre las 50 mejores empresas para trabajar en Europa, en la categoría de 500 a 1000 empleados, así como la séptima mejor empresa para trabajar en España en 2017²⁰ (ocupando la 3^a posición en 2016 y en 4^a en 2015, año en que recibieron el premio especial conciliación).

4.2.4. DESARROLLO Y FORMACIÓN DE EMPLEADOS EN FERSA BEARINGS Y OTRAS PRÁCTICAS

En este apartado pasamos a describir prácticas de distintas empresas relacionadas con la formación de los trabajadores, para tratar de proporcionar una visión amplia de cómo se aborda el tema en algunas de las mejores empresas aragonesas.

Me parece conveniente empezar con la “tutorización”²¹ que llevan a cabo en **Fersa Bearings**

19 Ver Informe Integrado 2015 Grupo DKV, pg. 78

20 “2017 Best Work Places”, *Best Work Places 2017*, página 21

21 Ver Memoria de Responsabilidad Social Corporativa Fersa Bearings 2015. pg. 28

(S.A.U) de cara a la **incorporación de un trabajador nuevo a su plantilla**. Para abordar el proceso, se mantienen, en primer lugar, **reuniones informales** en las cuales se proporciona *feedback* directo tanto en sentido ascendente como descendente. Además, llevan a cabo otras medidas en función de si el perfil del nuevo contratado es junior o senior:

- *Perfil junior*: cuentan con el **Graduate Program**, que consta de un cuaderno de acompañamiento en el que se incluye información de interés, planificación de su formación introductoria, material de ayuda y prácticas interdepartamentales, y está dirigido a estudiantes de últimos cursos de grado, estudiantes de máster y recién titulados. En el programa se oferta, además, movilidad internacional, y la posibilidad de incorporación a la plantilla una vez completada la formación.
- *Perfil senior*: el denominado **Plan de Inducción** consta igualmente de un cuaderno con información de interés, objetivos a corto y medio plazo y principales funciones a asumir en su periodo de inducción.

Por otro lado, cuentan con la **Matriz ILUCO**, una matriz de habilidades en las que se evalúa la destreza del personal técnico de fábrica valorando su capacidad para formar a otros.

Finalmente, decir que la compañía trata y detecta el resto de sus necesidades de formación tal y como se hace en las compañías más actualizadas en este aspecto: un sistema de **Evaluación del Desempeño** evalúa las competencias personales, profesionales, necesidades y aspiraciones de los trabajadores así como ambas opiniones (la del trabajador y la del supervisor/evaluador) para posteriormente incluir las necesidades formativas detectadas en el **Plan de Formación Anual**.

Por citar más ejemplos, **Ibercaja²²** e **INYCOM²³** cuentan con sistemas similares para medir el desempeño y concretar sus necesidades de formación.

Finalmente, mencionar la apuesta por la **formación interna** (además de la contratada externamente) que realizan en **General Motors** y la **Cooperativa Ganadera de Caspe**, donde apuestan por la comunicación del conocimiento y de la experiencia interna como herramienta de

22 Ver Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2015 Grupo Ibercaja Banco, pgs. 96 y 97 (disponible en <http://www.ibercaja.com/responsabilidad-corporativa/informes-anuales-rsc>)

23 Ver Memoria GRI G4 de Instrumentación y Componentes, pg. (disponible en <http://www.inycom.es/empresa/sistemas-de-gestion-y-calidad/rsc>)

formación y transmisión de responsabilidad hacia los trabajadores. Los denominados “**career talks**” dentro de GM España sirven para que directivos y jefes de departamento expongan sus carreras al resto de trabajadores, así como las motivaciones y métodos de trabajo que les han llevado a estar donde están. GM España cuenta además con el sistema *GM Learning*²⁴ disponible dentro de su red interna, que viene a ser uno de los mayores programas de aprendizaje en empresas del mundo.

4.2.5. FOMENTO DE LA EMPLEABILIDAD: EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DUAL DE BSH Y LOS TALLERES OCUPACIONALES DE AIRFAL

Conscientes de la importancia de la educación, la formación y la promoción del empleo juvenil como parte del desarrollo sostenible de las sociedades modernas, el **grupo BSH** desarrolla desde 2012 un **programa de formación dual** de inspiración alemana, conscientes también de que los denominados “programas de entrada”, como el que se describe a continuación, constituyen una de las claves de la entrada y retención de talento dentro de la organización.

Así, con el doble objetivo de fomentar el empleo juvenil y cubrir las necesidades de las plantas de producción de BSH y de sus proveedores estratégicos, idearon un programa de formación profesional dual que alcanza en la actualidad su máximo exponente gracias a la colaboración, iniciada en 2015, con la **Fundación San Valero**. Ofrecen, así, un **grado superior de 2 años de duración** destinado a jóvenes de edades comprendidas entre 18 y 30 años, aprobado a su vez por el Gobierno de Aragón, en el que se concede el título de **técnico superior en Mecatrónica Industrial** a todo aquel que supere la formación.

El comienzo del grado tiene lugar en septiembre del primer año de formación y finaliza en agosto del segundo año, y se imparte en horario de 6.00 h. a 14.00 h., dedicando 3 horas del curso, de 6.00 h. a 9.00 h., a **formación teórico-práctica** sobre distintas materias (incluida Inglés como lengua extranjera profesional) y el resto del tiempo a **trabajo efectivo** (de 9.30 h. a 14.00 h.). La descripción completa del programa se encuentra a disposición de cualquier interesado en su página web²⁵.

En la misma línea de actuación, podemos mencionar el acuerdo de colaboración suscrito por **General Motors España** y el **Insituto Aragonés de Empleo** en el año 2015, a través del cual el

24 Ver Memoria de Responsabilidad Social Corporativa GM España S.L.U, p. 60.

25 Visitar: <http://https://www.bsh-group.com/es/trabajar-en-bsh/formacion-profesional>

organismo público se hará cargo de la selección de candidatos para GM España durante los próximos 4 años (para los cuales están previstas unas 1400 contrataciones).

Por su parte, **Airfal International S.L**, desarrolla una elogiable labor de promoción, fomento y apoyo de todo tipo de acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias en la provincia de Huesca²⁶.

Desde sus orígenes, colaboró estrechamente con la Fundación Jose Luis Zazurca, a quienes enviaban materias primas y productos semielaborados para el montaje de las luminarias Airfal más sencillas. En la actualidad, Airfal trabaja con 10 talleres ocupacionales de distintas fundaciones²⁷ y cuenta con un taller ocupacional en sus propias instalaciones donde usuarios de la **Fundación Picarral** desarrollan su formación profesional y se preparan para incorporarse al mercado laboral con conocimientos reales y rigurosos. Airfal otorga, normalidad e independencia a estas personas y les proporciona, como hemos dicho, una posible inserción en el mundo laboral.

Además de la mencionada apuesta por la inserción, hemos de destacar que la empresa **dona un 2% de sus beneficios anuales** a la entidad sin ánimo de lucro **ATADES Huesca**, quienes igualmente luchan por la toma en consideración y el apoyo de las personas con discapacidad intelectual. En definitiva, considero que esta empresa es un buen ejemplo de lo que significa la responsabilidad social, y es que aun siendo conscientes de su pequeño tamaño y por tanto su limitado margen de contribución al desarrollo sostenible y a la protección medioambiental (pues también desarrollan iniciativas en este ámbito) la organización decide aportar su grano de arena y contribuir.

4.2.6. EMPRESA SALUDABLE Y DEPORTE: MANN HUMMEL PREMIO RSA 2016

En cuanto a prevención de riesgos y salud, pasamos a explicar el proyecto que llevó a la empresa **Mann+Hummel Ibérica** a alzarse con el Premio RSA 2016²⁸, otorgado por el Gobierno de Aragón, en la categoría de gran empresa.

26 Ver Memoria de Responsabilidad Social 2015 Airfal International, págs. 17 y 18

27 Grupo Rey Ardid, ATADES Huesca, Asociación de Disminuidos Psíquicos Cinco Villas, Kairós y la Asociación de Empresarios Solidarios de Aragón – Solidar.

28 Véase <https://www.aragonempresa.com/paginas/premio-rsa-2016>

El proyecto lleva como título “**Empresa saludable y deporte**”, y resalta la importancia de la vida saludable tanto en la empresa como en su entorno, y del deporte como uno de los principales pilares de la salud, el compromiso y la fuerza de equipo. El proyecto se divide en tres iniciativas:

1. El **Programa FIT**, desarrollado a su vez a través de distintas actividades, siendo la más importante de ellas la puesta en marcha de una **plataforma online** en la que los trabajadores, de forma gratuita, pueden acceder a información sobre planes de entrenamientos, consejos nutricionales, prevención de lesiones, estiramientos, etc.

Además, se llegó a un **Convenio con la Universidad de Zaragoza** para realizar un estudio científico sobre los beneficios de estas prácticas tanto en la empresa como en los trabajadores y su entorno familiar y social. Destaca también el establecimiento de una **consulta médica** para los trabajadores, con el objeto de atender cualquier patología de origen no laboral y aquellas relacionadas con el deporte: obesidad, riesgo cardiovascular, tabaquismo, alcoholismo, etc. Por otro lado, para dar más valor al proyecto, el comedor de la empresa instauró la posibilidad de optar por un **menú bajo en calorías**.

2. **Práctica del deporte.** La empresa ha fomentado siempre la práctica del deporte, y ahora con el Programa FIT dicha práctica se ha visto aumentada entre los trabajadores. Se organizan numerosos **equipos** para competir en ligas laborales (fútbol 7, fútbol sala, y baloncesto principalmente) destacando en el **deporte individual** actividades de *running*, en cuya organización participa activamente la Dirección de la empresa. La Carrera de la Mujer, Maratón de Zaragoza, Carrera 10k, Carrera por la Ciencia y la Innovación y la Carrera ESIS son algunos ejemplos.
3. **Patrocinio del deporte.** En Mann+Hummel consideran que la apuesta por el desarrollo sostenible y la responsabilidad social incluyen el compromiso por el patrocinio, tanto en el ámbito deportivo local como en el apoyo a programas solidarios vinculados a la práctica deportiva. En este sentido es bien conocido el **equipo de baloncesto femenino de Zaragoza MANN-FILTER** (su marca comercial) de la primera división española.

Desde Mann+Hummel afirman que gracias a este programa gozan de un ambiente de trabajo positivo, reducidos indices de absentismo, y mayor productividad de su trabajadores así como mayores niveles de satisfacción en el trabajo. Los líderes de la organización afirman haber sido los primeros en haber aprendido de la importancia de ser una empresa saludable y comprometida con el deporte.

5. CONCLUSIONES

Considero que el Gobierno de Aragón acierta en su apuesta por fomentar la implementación y la comunicación de las buenas prácticas. De igual modo, considero que las empresas que deciden implementar la responsabilidad social en su estrategia verán recompensados sus esfuerzos actuales en un futuro no muy lejano.

Esto es así puesto que la Responsabilidad Social Corporativa abarca una gran variedad de temas que, o bien responden a imperativos legales (como la igualdad, la no discriminación o la seguridad en los puestos de trabajo), o bien vienen reclamados por presiones e inquietudes sociales (como aquellos relacionados con la conciliación o el medio ambiente, en algunos casos) a los que resulta beneficioso sin duda adelantarse, pues de una manera u otra las entidades se verán finalmente forzadas a implementar prácticas socialmente responsables. Adelantarse, en el mundo empresarial, es en muchas ocasiones sinónimo de obtener una **ventaja competitiva**. En este sentido conviene aclarar que las empresas no deben desarrollar “estrategias de responsabilidad social”, autónomas e independientes del resto de la estrategia de la organización, sino que deben incorporar, dentro de su estrategia, los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, de forma que queden ligadas competitividad y sostenibilidad.

Dentro del mismo orden de cosas, la gestión responsable de las relaciones de la empresa con los distintos grupos de interés no viene a responder a otro criterio más allá de la ética, la confianza y la transparencia. Dicho esto, y en relación con el concepto de Capital Relacional descrito en los apartados iniciales, podemos afirmar que la gestión socialmente responsable de las relaciones con los grupos de interés va a traducirse en una mayor confianza de estos en la empresa, con la consecuente mejora de la **imagen** tanto interna como externa de la empresa y, por tanto, de su **reputación**. No es nada nuevo decir que esto se traducirá en un aumento de la cifra de negocios.

Por otro lado, siendo que el Capital Intelectual ha quedado acreditado como uno de los factores críticos que van a determinar ya no el éxito, si no la sostenibilidad de una empresa, la **incorporación de las necesidades y expectativas del grupo humano a la estrategia de las empresas** ya no es sólo deseable sino necesaria si la compañía, con el objetivo de crear valor de

forma competitiva y sostenible en el tiempo, desea mantener al grupo humano satisfecho, motivado y, por tanto, productivo. De nuevo, adelantarse tanto a la legislación como a las expectativas, incorporar buenas prácticas y beneficios sociales en la gestión de personal va a ser determinante en este sentido.

En cuanto a las empresas de Aragón, como ya he dicho considero que el Gobierno de la comunidad está haciendo una buena labor en cuanto al impulso de la RSC en la Comunidad, aunque no por ello carece de errores o lagunas. Existen empresas que desarrollan prácticas socialmente responsables pero que sin embargo no se han visto incentivadas a adherirse al Plan. Es el caso, por ejemplo, de IMPLASER o el grupo BSH, y teniendo en cuenta, por lo menos en el segundo caso, el tamaño y la importancia de la entidad, no se debería pasar por alto su falta de adhesión.

La reflexión que se hace necesaria es que, vista la importancia de la comunicación interna de la RSE en el apartado 2.2.3, cuando hablábamos del diálogo social, podemos concluir que la **comunicación externa** va a ser igual o más importante. Las empresas deben comunicar y hacer visible la responsabilidad social; deben pasar de ser responsables a ser reconocidos como responsables, en aras de la expansión de las buenas prácticas empresariales y de la extrapolación de las mismas al resto de empresas. El **tejido empresarial aragonés va a salir sin duda reforzado en cuanto a competitividad y sostenibilidad** si se utiliza el Plan RSA como palanca para difundir las buenas prácticas de las empresas y como un foro de debate y aprendizaje común, siempre con las salvedades pertinentes en cuanto a comunicación de información sensible por parte de las empresas, que hacerles ver mermada su capacidad competitiva frente a los rivales directos.

La elaboración de memorias de RSC tiene, por tanto, un **doble cometido**: por un lado hacer, la **implementación de prácticas** de gestión responsable al obligarlas a publicar información de tipo no financiera . Por otro, la comunicación de prácticas de gestión responsable que muchas empresas ya desarrollan pero que no comunican y, por tanto, la **expansión de las buenas prácticas** de gestión empresarial. Creo que es en este aspecto en el que más tienen que seguir trabajando las empresas adheridas al plan. Si bien he detectado que muchas empresas hablaban de planes de comunicación de Responsabilidad Social, no me ha parecido una muestra suficientemente representativa

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTA

CERSE (2014) “Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas”

CSR EUROPE, ORSE y FORÉTICA (2009) “Diálogo con los Grupos de Interés. Guía práctica para empresas y stakeholders” *Cuaderno Forética*, Vol. 14

ELKINGTON, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Michigan

FREEMAN, R. E. (2004) *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston

GRANDA REVIILA, G y TRUJILLO FERNÁNDEZ, R (2011) “La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) en la Estrategia de las Organizaciones” *Economía Industrial*, Vol. 381, págs. 71-76.

GREAT PLACE TO WORK (2017) “2017 Best Work Places”, *Best Work Places 2017*, página 21

SANCHEZ MEDINA, A. J. (2007) “El concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, nº. 2 páginas. 99-109

STANLEY BECKER, G. (1964), *El Capital Humano* Alianza Editorial, Madrid

STEWART, T. A (1998), *La nueva riqueza de las naciones: el capital intelectual*, Editorial Granica, Barcelona

6.2 WEBGRAFÍA

- <https://www.aragonempresa.com/paginas/plan-rsa> (29/06/2017)

- <https://www.aragonempresa.com/paginas/excelencia-sello> (23/06/2017)

- <https://www.aragonempresa.com/paginas/excelencia-sello-oro> (23/06/2017)
- <https://www.bsh-group.com/es/trabajar-en-bsh/formacion-profesional> (08/05/2017)
- <http://www.csreurope.org/> (11/03/2017)
- <http://www.efqm.org/> (16/03/2017)
- <http://www.empleo.gob.es/es/rse/index.htm> (10/06/2017)
- <https://www.globalreporting.org/> (26/05/2017)
- <http://www.greatplacetowork.es/> (27/04/2017)
- <http://www.masfamilia.org/> (03/05/2017)
- <https://www.unglobalcompact.org/> (9/03/2017)

6.3. MEMORIAS E INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CONSULTADOS

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Airfal International**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Cooperativa Ganadera de Caspe**
- Memoria de Sostenibilidad 2015 **CONTAZARA**
- Memoria Plan de Responsabilidad Social de Aragón 2015 **Grupo Piquer**
- Memoria de Sostenibilidad 2015 **Javierre**

GRANDES EMPRESAS

- Informe de Actividad y Responsabilidad Social Corporativa **AUCHAN Retail** España
- Informe de Sostenibilidad 2015 **ArcelorMittal** España

- Informe Integrado 2015 Grupo **DKV**
- Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2015 Grupo **Ibercaja Banco**
- Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2015 **ERCROS**
- Informe de Sostenibilidad 2015 **GEOALCALI**
- Memoria Anual 2015 **MAZ**
- Memoria Anual 2015 **Mutua Universal**
- Memoria GRI G4 de **Instrumentación y Componentes**
- Memoria de Responsabilidad Social de Aragón **Industrias H. Pardo SL** 2015
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa **GM España S.L.U** 2015
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa **Fersa Bearings** 2015
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2015 Grupo **HIBERUS**
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2015 Grupo **SESÉ**
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2015 **Mann+Hummel**
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2015 **Ringo Válvulas S.L**
- Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2015 **HMY YUDIGAR** 2015
- Memoria de Responsabilidad Social **HENNEO** 2015

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

- Informe Anual Integrado **ITAINNOVA** 2015
- Informe de Progreso y Responsabilidad Social **CEOE Zaragoza** 2015
- Memoria de Actividades 2015 **CEOE Aragón**
- Memoria RSC 2015 Hermanas Hospitalarias **Centro Neurálgico Ntra. Sra. del Carmen**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Hospital San Juan de Dios Zaragozana**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Fundación Picarral**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Aeropuerto de Teruel**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Ayto. De Huesca**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Instituto Aragonés de Fomento**
- Memoria de Responsabilidad Social 2015 **Universidad de Zaragoza**
- Memoria de Responsabilidad Social de Aragón 2015 **Servicio Aragonés de Salud**
- Plan de Responsabilidad Social. Memoria 2015 **INAEM**

ANEXO I: TABLAS CON INFORMACIÓN CUALITATIVA SOBRE EL ANÁLISIS DE MEMORIAS DE RSC

TABLA 1

	TABLA 1. ANÁLISIS EMPRESAS SELLO DE ORO ARAGÓN EMPRESA									
	Sello RSA ARAGÓN	MEMORIA SI/NO	MEMORIA GRI (NIVEL)	VERIFICACIÓN	PRÁCTICAS GESTIÓN DE PERSONAL					
					SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	IGUALDAD	CONCILIACIÓN	FORMACIÓN	FOMENTO DE EMPLEO	SEGURIDAD Y SALUD
Centro Neurálgico Nuestra Señora del Carmen	SI	SI	G4 EXHAUSTIVA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Hospital San Juan de Dios	SI	SI	G4 ESENCIAL	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
CONTAZARA	SI	SI	G4 ESENCIAL	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI
FERSA	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
INYCOM	SI	SI	G4 EXHAUSTIVA	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI
DKV	SI	SI	G4 EXHAUSTIVA	SI (KPMG)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
GENERAL MOTORS ESPAÑA	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Ibercaja Banco	SI	SI	G4 ESENCIAL	SI (PRICE WC)	SI	SI	SI	SI	SI	SI

TABLA 2

	TABLA 2. ANÁLISIS EMPRESAS SELLO DE EXCELENCIA ARAGÓN EMPRESA									
	Sello RSA ARAGÓN	MEMORIA SI/NO	MEMORIA GRI (NIVEL)	VERIFICACIÓN	PRÁCTICAS GESTIÓN DE PERSONAL					
					SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	IGUALDAD	CONCILIACIÓN	FORMACIÓN	FOMENTO DE EMPLEO	SEGURIDAD Y SALUD
BIEFFE MEDITAL, S.A. - BAXTER SABIÑANIGO	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
MANN+HUMMEL, S.A.	SI	SI	G4 EXHAUSTIVA	SI (TUV RHEINLAND)	SI	SI	NO	SI	SI	SI
MUTUA MAZ	SI	SI	G4 ESENCIAL	SI (JUAN MIGUEL ROYO)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
QUIRONSLALUD ZARAGOZA	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
SUPERMERCADOS SABECO - SIMPLY*	SI	SI	GR 3.1	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI
GRUPO PIQUER	SI	SI	G4 ESENCIAL	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
IDECON, S.A.U.	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
IDOM INGENIERIA Y CONSULTORIA, S.A.U. - DIRECCIÓN GEOGRÁFICA DE ARAGÓN	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
PASTORES GRUPO COOPERATIVO DE PRODUCTORES DE CARNE - OVIARAGÓN	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
PYRENALIA NET CENTER, S.L.	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
COLEGIO JUAN DE LANUZA - INSTITUCIÓN HISPANO BRITÁNICA DE ENSEÑANZA	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
COLEGIO LA SALLE FRANCISCANAS GRAN VÍA	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
COLEGIO LA SALLE MONTEMOLÍN	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
FUNDACIÓN PICARRAL	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
GERENCIA DE URGENCIAS Y EMERGENCIAS SANITARIAS 061 ARAGÓN	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO - INAEM	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGÓN - ITA	SI	SI	G4 EXHAUSTIVA	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
AIRFAL INTERNATIONAL, S.L.	SI	SI	G4 ESENCIAL	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
COOPERATIVA GANADERA DE CASPE	SI	SI	G4 ESENCIAL	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
T&Z FORMACION, S.L.	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-	-

