

Organización Saludable. Prácticas de Recursos Humanos Saludables. Papel de la Economía Social

**Estrategia Empresarial desde la Responsabilidad Social Corporativa y la
Gestión de Recursos Humanos**

**ISABEL SAZ-GIL,
ANA GIL-LACRUZ
MARTA GIL-LACRUZ
(Editoras)**

Autores:

Álvarez Esteban, Marta; Bretos Fernández, Ignacio; Carreras Lario, Carmen; Ciprés Alastuey, Ignacio; Díaz Escoto, Miguel Angel; Domingo Torrecilla, Paola; Esteban Tolón, Marta; Gil Lacruz, Ana; Gil Lacruz, Marta; Gregorio, Pedro Jesús; Moliner Castañer, Miguel Angel; Mombiela Guillén, Carmen; Moradell Ávila, Jorge; Remon Domingo, Javier; Rueda Sánchez, Iris; Saz Gil, Isabel; Serrano Valenzuela, Belén; Utrilla Tresaco, Elena; Vega Tinoco, Andrea Yadira; Zardoya Alegría, Anabel.

© Isabel Saz Gil

© Ana Gil Lacruz

© Marta Gil Lacruz

ISBN: 978-84-121747-4-8

Edita y distribuye:



Servicio de Reprografía Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Gran Vía 2

www.digicopy.com.es

Organización Saludable. Prácticas de Recursos Humanos Saludables. Papel de la Economía Social

**Estrategia Empresarial desde la Responsabilidad Social Corporativa y la
Gestión de Recursos Humanos**

**ISABEL SAZ-GIL, ANA GIL-LACRUZ, MARTA GIL-LACRUZ
(Editoras)**

Autores:

Álvarez Esteban, Marta; Bretos Fernández, Ignacio; Carreras Lario, Carmen; Ciprés Alastuey, Ignacio; Díaz Escoto, Miguel Angel; Domingo Torrecilla, Paola; Esteban Tolón, Marta; Gil Lacruz, Ana; Gil Lacruz, Marta; Gregorio, Pedro Jesús; Moliner Castañer, Miguel Angel; Mombiela Guillén, Carmen; Moradell Ávila, Jorge; Remon Domingo, Javier; Rueda Sánchez, Iris; Saz Gil, Isabel; Serrano Valenzuela, Belén; Utrilla Tresaco, Elena; Vega Tinoco, Andrea Yadira; Zardoya Alegría, Anabel.

Financiado por:



Con la colaboración de:



GESES–Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector y Grupo de Investigación Bienestar y Capital Social, Universidad de Zaragoza. Financiado por el Gobierno de Aragón (Ref. S28_17R y S16_17R) y cofinanciado con FEDER 2014- 2020 "Construyendo Europa desde Aragón".

AGRADECIMIENTOS

La obra que se presenta es fruto de la investigación actualmente desarrollada en el seno del Grupo de Estudios Económicos y Sociales del Tercer Sector (GESES) y del Grupo Bienestar y Capital Social (Bycs), ambos Grupos de Referencia de Investigación Interdisciplinar que forman parte de la Red de Investigación del Gobierno de Aragón y la Universidad de Zaragoza.

Agradecemos al Laboratorio de Economía Social (LAB_ES), en su objetivo de profundizar y difundir la creación de conocimientos sobre economía social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, su colaboración en la publicación de las Ponencias del Curso de Verano “Organización Saludable. Prácticas de Recursos Humanos Saludables. Papel de la Economía Social”.

El LAB_ES (<https://labes-unizar.es/>) inicia su andadura en 2017, con el apoyo del Ayuntamiento de Zaragoza, a través del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, Zaragoza Dinámica, teniendo como objetivo ser punto de referencia para el desarrollo de proyectos socialmente responsables, ecológicamente sostenibles y económicamente viables, que permitan al alumnado aplicar de forma práctica los conocimientos adquiridos en la carrera, conociendo el entorno social y económico desde un punto de vista diferente. Los proyectos e ideas a desarrollar en el LAB_ES están basados en: a) Promover los principios y valores de la economía social. b) Apostar por poner en marcha proyectos reales. c) Transferir Conocimiento. d) Generar innovación social. e) Tener un impacto social positivo en la sociedad.

Las actividades y ejes de trabajo se agrupan en diversos espacios que pretenden conformar una amplia oferta para la experimentación aplicada, el pensamiento crítico y la generación de innovación social, con el fin de investigar y proponer iniciativas económicas transformadoras. Estos son: (i) Espacio de Trabajo Colectivo, concebido para desarrollar proyectos propios o colaborar en otros proyectos de entidades de Economía Social. (ii) Espacio de Participación de la Comunidad Universitaria, que pretende fomentar el empoderamiento de la comunidad universitaria mediante proyectos de Economía Social. (iii) Espacio de Investigación Colectiva, que busca crear, promover y visibilizar recursos útiles para conocer y visibilizar la Economía Social a través de la investigación colectiva de diversos actores.

Queremos también manifestar nuestro más sincero agradecimiento a todos los autores - profesores de universidades, profesionales expertos y directivos de empresas-, que intervienen en la presente obra. Valoramos su esfuerzo y colaboración.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	7
GESTIÓN EMPRESARIAL DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, ECONOMÍA SOCIAL Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	11
CAPITULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLES (ODS)	13
Isabel Saz-Gil. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
Anabel Zardoya Alegría. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
CAPITULO 2: LOS RECURSOS HUMANOS SALUDABLES: BIENESTAR LABORAL.....	27
Andrea Yadira Vega Tinoco. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
Paola Domingo Torrecilla. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
Marta Gil-Lacruz. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
Ana Gil-Lacruz. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
CAPITULO 3: FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL. AVANCE HACIA ORGANIZACIONES SALUDABLES..	41
Ignacio Bretos. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
Isabel Saz-Gil. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
CAPITULO 4: RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA: “COMPLIANCE PROGRAMME” Y “COMPLIANCE OFFICER”	55
Jorge Moradell Ávila. <i>Fiscalía provincial de Teruel.</i>	
PROMOCIÓN DE LA SALUD EN LAS ORGANIZACIONES	67
CAPITULO 5: ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	69
Susana Iris Rueda Sánchez. <i>Gobierno de Aragón.</i>	
CAPITULO 6: EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES, UNA REALIDAD.....	77
Belén Serrano Valenzuela. <i>Gobierno de Aragón.</i>	
CAPITULO 7: LIDERAR DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	87
Miguel Angel Díaz Escoto. <i>Asociación Nacional de Inteligencia Emocional.</i>	

CAPITULO 8: RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL ÁMBITO LABORAL. BREVE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE EUROPA, ESPAÑA Y ARAGÓN.....	91
Paola Domingo Torrecilla. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
Andrea Yadira Vega Tinoco. <i>Universidad de Zaragoza.</i>	
CAPITULO 9: RED ARAGONESA DE EMPRESAS SALUDABLES (RAES).....	101
Carmen Mombiola Guillén. <i>Instituto de Salud Laboral de Aragón.</i>	
EXPERIENCIAS DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS SALUDABLES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	109
CAPITULO 10: IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA EN EL BIENESAR DE LAS PERSONAS- FUNDACIÓN MIGUEL CARRERAS	111
Carmen Carreras Lario. <i>Fundación Miguel Carreras.</i>	
CAPITULO 11: RONAL IBÉRICA S.A.U. EMPRESA SALUDABLE.....	119
Marta Alvarez Esteban. <i>Dpto. Prevención de Riesgos Laborales, Ronal Ibérica S.A.U.</i>	
CAPITULO 12: PROYECTO B FIT. BUDENHEIM IBÉRICA S.L.U.....	131
Miguel Ángel Moliner Castañer. <i>Responsable de Seguridad y Medio Ambiente. Budenheim Ibérica S.L.U.</i>	
CAPITULO 13: MECANIZANDO EN COLORES.....	139
Pedro Jesús Gregorio. <i>Gerente Mecanizados Luna Gregorio S.A.</i>	
CAPITULO 14: CAJA RURAL DE TERUEL.....	143
Javier Remón Domingo. <i>Dpto. de Personas, Caja Rural de Teruel.</i>	
CAPITULO 15: COOPERACIÓN INTERNACIONAL ONG: PLS.....	147
Ignacio Ciprés Alastuey. <i>Coordinador de proyectos Cooperación Internacional.</i>	
CAPITULO 16: TIEBEL SOCIEDAD COOPERATIVA: EMPRESA SALUDABLE.....	157
Marta Esteban Tolón. <i>Tiebel Sociedad Cooperativa.</i>	
CAPITULO 17: UN SISTEMA DE GESTIÓN DE EMPRESA SALUDABLE EN FUNDACIÓ TÉRVALLIS.....	163
Elena Utrilla Tresaco. <i>Directora de Proyectos de Fundación Térvalis.</i>	

PRESENTACIÓN

Esta publicación tiene como objetivo recoger las ponencias presentadas en el curso de verano *Organización Saludable. Prácticas de Recursos Humanos Saludables. Papel de la Economía Social* de la Universidad de Verano de Teruel, septiembre de 2020.

En la actualidad, el entorno laboral debe afrontar una serie de retos entre los que se encuentran: la globalización, el desempleo, el uso creciente de la tecnología de la información, los cambios en las políticas de empleo (p.ej., trabajo a tiempo parcial, trabajo temporal, teletrabajo, el envejecimiento de la población trabajadora, la importancia creciente del sector de servicios, etc. En este sentido, la reciente pandemia COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de abordar dichos desafíos desde un nuevo modelo de intervención laboral que garantice la salud y el bienestar de los diferentes agentes implicados. Las empresas tienen un papel muy relevante en el desarrollo de organizaciones saludables. Pero la asunción de este compromiso ha evolucionado con el tiempo y es objeto de estudio científico y debate social. A diferencia de la acción preventiva, la promoción de la salud en el entorno laboral no es una obligación legal y sigue sin estar presente en buena parte de las políticas y prácticas de los estados europeos, así como de las **organizaciones que en ellos actúan**.

De acuerdo con la Declaración de Luxemburgo (1997), la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) es aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo. Esto se puede conseguir: Mejorando la organización y las condiciones de trabajo. Promoviendo la participación activa. Fomentando el desarrollo individual. La Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) se basa en la evidencia y resulta eficaz. La PST está basada en la cooperación multisectorial y multidisciplinar y sólo puede ser eficaz si se comprometen todos los integrantes de la empresa. La PST puede llegar al objetivo de "*gente sana en organizaciones sanas*", si se basa en las siguientes premisas:

- Todo el personal tiene que estar implicado (participación).
- La PST ha de integrarse en todas las decisiones importantes y en todas las áreas de las organizaciones (integración).
- Todas las medidas y programas han de orientarse hacia la solución de problemas: análisis de las necesidades, establecimiento de prioridades, planificación, ejecución, control y evaluaciones continuadas (proyecto de gestión).
- La PST debe incluir medidas dirigidas al individuo y al ambiente desde varios campos; combinar la estrategia de control del riesgo con la de desarrollo de factores de protección y potenciadores de la salud (integral).

El libro se estructura en tres bloques temáticos, contando cada uno de ellos con diversas aportaciones. La primera parte realiza una aproximación a la gestión empresarial desde la responsabilidad social corporativa, economía social y objetivos de desarrollo sostenible para explorar sus vínculos. La segunda parte del libro analiza la importancia de la promoción de la salud en las organizaciones y sus implicaciones en la gestión de los recursos humanos. La tercera parte del libro presenta diversas experiencias de empresas con prácticas saludables en la gestión de sus recursos humanos.

El primer capítulo pretende ser una primera aproximación al estudio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). El impulso para el avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se relaciona directamente con la estrategia de las organizaciones. El Marco de la Responsabilidad Social Corporativa puede ser un instrumento que permite explicar la competitividad de las empresas y el avance en los ODS.

En el capítulo segundo se realiza una profundización en el estudio de la estrategia de los recursos humanos saludables, el cual desempeña un papel fundamental en el fomento de la calidad de vida y la salud laboral y, por tanto, del envejecimiento activo. Hay que prestar especial atención al envejecimiento de la población ya que representa una de las características crecientes de la realidad socio-demográfica que tiene como consecuencia un aumento de la demanda de servicios para las personas mayores, requiriendo servicios especializados y una mayor intensidad de los mismos.

El tercer capítulo recopila las diferentes formas y familias organizativas de la economía social su papel de en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se analizan las definiciones y las dificultades que existen para acotar la configuración de la Economía Social. El enfoque de la Economía Social se emplaza entre el sector capitalista y el Sector Público.

El cuarto capítulo perfila el concepto *compliance*, analizando los avances en la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Se centra en la aparición en España de la concepción de la responsabilidad penal de la persona jurídica en cumplimiento de sus obligaciones europeas. Se profundiza en la inserción en su ordenamiento jurídico de un sistema completo de responsabilidad penal de las personas jurídicas, y se abordan sus fundamentos y presupuestos generales.

El capítulo quinto versa sobre la eficacia de la promoción de la salud en el lugar de trabajo. El entorno laboral como escenario privilegiado para promover estilos de vida saludables que se transmitan al resto de esferas de la vida privada, familiar y social.

En el capítulo sexto se revisa el concepto de voluntariado corporativo y las implicaciones en la empresa, su importancia creciente en el marco de la responsabilidad social

corporativa. El voluntariado corporativo surge como la asunción libre y responsable de las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de la empresa. Este capítulo analiza la realidad del voluntariado corporativo en las organizaciones y su implicación en la salud de los trabajadores.

El capítulo séptimo profundiza en la importancia de liderar las organizaciones desde la inteligencia emocional. La Asociación Nacional de Inteligencia Emocional destaca las ventajas competitivas que proporciona a la empresa y la contribución a la salud de los trabajadores.

En el octavo capítulo se advierte de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral, los cuales deben abordarse teniendo en cuenta un compendio complejo de variables como por ejemplo la ocupación, la profesión, el nivel académico de los trabajadores, la conciliación horaria entre el trabajo y la vida personal, entre otras. Cabe esperar que el nivel de gestión de los riesgos psicosociales difiera notablemente entre países, sistemas de bienestar y tipología de economía. Por ello, el capítulo ofrece una breve descripción de la situación en Europa, España y Aragón.

El noveno capítulo pone el foco en la red aragonesa de empresas saludables (RAES). Existe una necesidad real de dar mayor cobertura a las empresas con prácticas de recursos humanos saludables. RAES fomenta que la sociedad pueda ver lo que las empresas hacen y se avance colectivamente en la misma dirección, identificando los obstáculos y barreras que encuentran las organizaciones. Este capítulo indica el papel de la RAES en el apoyo de las iniciativas saludables de las empresas.

Los siguientes ocho capítulos presentan casos concretos de empresas de diversa naturaleza con experiencias saludables en la gestión de sus recursos humanos. El capítulo 10 recoge las buenas prácticas saludables de la Fundación Miguel Carreras. El capítulo 11 se ocupa de las iniciativas saludables de Ronal Ibérica SAU. En el capítulo 12 se explican las decisiones saludables de Budenheim Ibérica S.L.U. El capítulo 13 expone las prácticas saludables de Mecanizados Luna Gregorio. En el capítulo 14 se comenta la experiencia de Caja Rural de Teruel. El capítulo 15 se ocupa de la organización Cooperación Internacional ONG. En el capítulo 16 se muestran las actuaciones saludables de Tiebel Sociedad Cooperativa. Y, finalmente, el capítulo 17 presenta las iniciativas saludables llevadas a cabo por la Fundación Térvalis.

**GESTIÓN EMPRESARIAL DESDE
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA, ECONOMÍA
SOCIAL Y OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE**

Capítulo 1

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLES (ODS)

Isabel Saz-Gil
Anabel Zardoya Alegría
Universidad de Zaragoza

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) engloba un conjunto de actuaciones de naturaleza económica, social y medioambiental que realiza una organización de manera voluntaria y que pretende satisfacer a todos sus grupos de interés o *stakeholders*.

La responsabilidad social no solo atiende a los aspectos de creación de riqueza, sino también a los de desarrollo sostenible. Por eso en este capítulo analizamos la vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (en adelante ODS) con la RSC.

En la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (ONU) se fijan unos objetivos ambiciosos y como agentes fundamentales para lograr los ODS a todos haciéndose una llamada explícita a la responsabilidad de las empresas como organizaciones sociales productivas (Resolución de Naciones Unidas, septiembre 2000: Declaración del Milenio)

En este capítulo abordamos en primer lugar el planteamiento y características de la RSC para centrarnos a continuación en la RSC interna como antecedente de la anterior. Posteriormente analizamos la vinculación de la RSC con los ODS y por último hacemos referencia al caso concreto de una empresa, MC Mutual, y como plantea su RSC a través de los ODS.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La RSC engloba un conjunto de actuaciones de naturaleza económica, social y medioambiental que realiza una organización de manera voluntaria y que pretende satisfacer a todos sus grupos de interés o *stakeholders*. Siguiendo a AECA (2004), la responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. Podemos señalar varias características de la RSC:

- El compromiso voluntario de estas acciones pues la RSC no viene impuesta legalmente, cada empresa propone su vía de actuación (Argandoña, 2008) y la decisión de realizarla y de su publicación queda completamente a criterio de la organización.
- Relación con los grupos de interés o *stakeholders*, desde sus inicios la RSC pone de manifiesto la trascendencia de alcanzar las expectativas de todos los grupos de interés internos y externos. Esto refuerza la idea de Albareda y Balaguer (2008) sobre el carácter dinámico de la RSC y su evolución en el tiempo para adaptarse a las necesidades y exigencias de los diferentes *stakeholders*.
- Se integra en la estrategia de la empresa, no es un hecho puntual o independiente, debe diseñarse a largo plazo. Alcanzar un crecimiento responsable y sostenible es un objetivo que las organizaciones deben marcarse a través de un plan de actuación prolongado en el tiempo.

Esta concepción en el largo plazo implica que la RSC sea dinámica y tenga un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas AECA (2004).

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA

Siguiendo a AECA (2016) podemos analizar la vertiente interna de la Responsabilidad Social Corporativa (RSCI), que pone el foco de atención en el ámbito interno de la organización, pero su efecto es determinante en la satisfacción de los agentes externos y por tanto en la Responsabilidad Social Corporativa Externa (RSCE) de la entidad.

Desde la perspectiva de la RSCI, AECA (2016) destaca que un capital humano motivado y comprometido es clave para lograr el mejor funcionamiento de la empresa y así estimular los resultados y el crecimiento. Es por ello por lo que la Responsabilidad Social Corporativa debe centrarse en impulsar una gestión responsable de los empleados, pues se trata de un grupo de interés de importancia crítica.

Las organizaciones son conscientes de esta tendencia y así queda reflejado en el informe del impacto social de las empresas (SERES-Deloitte, 2018), donde se observa que un 91% de las empresas participantes involucraron a su plantilla en las prácticas de RSC y que el número de empleados que formaron parte de los proyectos de RSC se duplicó en los dos últimos años.

Los *stakeholders* internos son los que se encuentran dentro de la estructura organizativa y de gestión de la organización e incluyen a los accionistas, los directivos y los empleados.

Los accionistas tienen depositada la confianza y la gestión en los directivos y no tienen una implicación directa en las actividades de la entidad. Su participación es meramente estratégica

y economista y esperan la consecución de buenos resultados tras la inversión realizada de su capital.

Los directivos participan de manera estratégica y marcan la política empresarial y llevan a cabo el desarrollo de la estrategia. Su actuación es fundamental y asumen una gran responsabilidad en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización. Por tanto, deben ser los garantes de la Responsabilidad Social Corporativa interna y externa.

Los empleados son las personas que desarrollan su trabajo en la organización apoyados en la existencia de un contrato laboral o profesional. Constituyen un grupo de interés esencial para el funcionamiento de la entidad y ésta debe compensarlos no solo con la retribución sino cuidando de ese activo intangible de gran valor para la organización.

Por tanto, de la actuación de estos tres grupos de interés cabe esperar no solo retornos económicos sino también objetivos de largo plazo estratégicos y por tanto una apuesta firme por la responsabilidad y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

4. LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La RSC supone un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004). Así pues, hay que potenciar el valor estratégico de la RSC para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). En virtud de la Responsabilidad Social Corporativa, se desarrolla y existe un conocimiento previo y cierta sensibilidad que facilita el hecho de abordar grandes retos sociales, económicos y ambientales, al tiempo que ofrece a la empresa diversas herramientas de gestión que le permiten avanzar en el cumplimiento de los (ODS).

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas se inició en el año 2000, con el objetivo de conseguir la cooperación de las empresas y organizaciones, para alinear sus estrategias con unos principios universales en materia de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción (Pacto Mundial, 2020). Para lograrlo, este Pacto alienta a las empresas a tomar acciones que permitan integrar en sus estrategias los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se adoptaron en 2015, estableciendo un objetivo común y las directrices para conseguirlo con un plazo de 15 años, marcando, así, la llamada “Agenda 2030”.

La ONU (2015) los define como “una oportunidad histórica para unir a todos los *stakeholders* a nivel global” e insiste en que las empresas juegan un papel imprescindible, ya que la gestión responsable de las organizaciones es de vital importancia para lograr el cambio, a través de los ODS, hacia un modelo empresarial sostenible y comprometido a nivel social (figura 1).

Figura 1. Los objetivos de Desarrollo sostenible



Destaca la *SGD Compass*, “Brújula de los ODS” en español, que fue publicada por la *Global Reporting Initiative*, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Se trata de una guía acerca de la forma en la que las organizaciones pueden aplicar los ODS al ámbito empresarial, así como gestionar su contribución al logro de los retos (Remacha, 2017). *La SGD Compass* se estructura en 5 pasos que ayudan a las empresas a maximizar su aportación y a obtener a la vez un beneficio recíproco:

El primer paso es entender los ODS. Aunque ya han sido definidos, no obstante, es necesario profundizar en ellos desde el punto de vista de la empresa. Al integrar los Objetivos en la estrategia corporativa, surgen oportunidades y beneficios que las empresas pueden utilizar para crecer y generar valor. De acuerdo con la *SGD Compass* (2015), promover los ODS aumenta la confianza entre los *stakeholders*, lo cual repercute directa y positivamente en la competitividad de la empresa. Hay que señalar que, en la actualidad, la percepción de sostenibilidad y responsabilidad social determina cada vez más, y de una forma favorable, las pautas de consumo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las empresas tienen unas responsabilidades mínimas: deben respetar los derechos humanos y evitar cualquier daño que puedan causar. Por el contrario, para alinear su estrategia con los ODS, no basta con no impactar negativamente, es necesario que las organizaciones implanten un modelo responsable de acción (Pacto Mundial, 2016).

El segundo paso consiste en definir las prioridades, ya que hay 17 ODS y no todos tienen la misma relevancia en las distintas empresas. La *SGD Compass* (2015) establece que se deben evaluar los impactos positivos y negativos de la organización, tanto los actuales como los potenciales, a lo largo de toda la cadena de valor, y repetir el proceso periódicamente, para detectar variaciones y realizar un seguimiento. Para ello, es imprescindible identificar las áreas de impacto y marcar las prioridades, de modo que la empresa pueda beneficiarse de los aspectos

positivos y corregir los negativos. No obstante, conviene tener en consideración que la ONU (2015) mantiene en todo momento que la prioridad ha de ser siempre el cumplimiento de los derechos humanos y que, por tanto, las acciones que los comprometan deben ser las primeras en analizarse y solucionarse.

En el paso número tres se establecen los objetivos específicos de cada empresa. La SGD Compass (2015) insiste en la importancia de este paso, pues la calidad de los objetivos repercute en gran medida en los resultados. Las metas generales o ambiguas no permiten certificar el progreso, por lo que no son una herramienta eficaz. Las empresas deben fijar objetivos precisos y cuantificables para períodos de tiempo determinados, impulsando así la implicación de todo el capital humano. Además, los objetivos ambiciosos suelen tener un mayor impacto, no solo favorecen la reputación de la empresa, sino que obligan a los competidores a situarse en el mismo nivel, reuniendo cada vez más esfuerzos en el logro de los ODS. Por no mencionar el incentivo que esto supone a la innovación.

El cuarto paso se trata de integrar la sostenibilidad y la responsabilidad en todas las áreas y funciones. Esta integración estratégica en la que tanto se ha insistido implica “comprender en qué consiste cada uno de los objetivos y qué oportunidades se obtendrán de su cumplimiento” (Remacha, 2017). De acuerdo con la SGD Compass (2015), para lograr la integración, es necesario que todos los miembros de la entidad sean conscientes de cómo los objetivos influyen en la organización, cómo lograrlos y cómo su consecución genera valor para la empresa. Igualmente, el liderazgo de la presidencia, la responsabilidad individual y el establecimiento de incentivos adicionales son también factores determinantes.

El último paso, el quinto, explica la manera de comunicar el desempeño de la empresa frente a los ODS. Teniendo en mente la importancia que tienen los diferentes *stakeholders* para el desarrollo de una organización, resulta evidente que la transmisión del progreso respecto a los Objetivos es también fundamental, pues es la forma en la que pueden comprobar que sus exigencias en materia de sostenibilidad están siendo atendidas.

5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLES EN MC MUTUAL

A continuación, presentamos la relación entre responsabilidad social corporativa y los objetivos de desarrollo sostenible a través de la organización MC MUTUAL (Mutual Midat Cyclops) (Abad, 2020). MC MUTUAL es una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales colaboradora con la Seguridad Social. Nació en 2006, a raíz de la fusión de Midat Mutua y Mutual Cyclops, que a su vez había añadido en su estructura a Previsión-Equidad, la mutua más antigua del sector, cuyos orígenes se remontan a 1901. La empresa opera a nivel

nacional, situándose la sede central en Barcelona. En Aragón se encuentran 3 oficinas (Huesca, Zaragoza y Alcañiz.)

Su actividad, que se centra en la salud laboral y la reducción de riesgos laborales, incluye la asistencia sanitaria y cobertura económica derivadas de accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales, así como de incapacidades temporales. Igualmente, tramitan las prestaciones económicas en caso de riesgo durante el embarazo, cuidado de menores con cáncer u otra enfermedad grave y cese de actividad.

5.1. La Responsabilidad Social Corporativa y Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles

MC MUTUAL comenzó a actuar bajo criterios de RSC en el año 2007, cuando constituyó su primer modelo de gestión de la RSC y publicó su primera memoria de sostenibilidad. La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa se lidera desde la Dirección General de la empresa y existe una unidad que se encarga específicamente del desarrollo socialmente responsable: el Comité Ético. Dicho comité está compuesto por diferentes miembros de la organización, en concreto 12 personas, de diferentes departamentos o áreas y está presidido por un experto externo.

Este órgano tiene carácter consultivo, ya que no se dedica solamente a promover una cultura responsable y sostenible dentro de la organización, sino también a proponer soluciones a posibles dilemas éticos que surgen en el ejercicio de su actividad. De esta forma, todos los empleados pueden consultar al Comité cualquier situación que les genere algún tipo de duda ética, y su anonimato siempre queda garantizado.

MC MUTUAL, por su forma legal, no puede realizar donaciones de ningún tipo, por lo que su principal vía de acción en este sentido es poner a disposición de todos los miembros de la organización los recursos necesarios para poder participar en acciones solidarias. Esto está en línea con lo comentado acerca de la importancia de la implicación del capital humano para el éxito de una empresa, pues la mutua tiene aún más motivos para fomentar la participación de todo el personal en las acciones de RSC, impulsando a la vez su bienestar.

Bajo el lema “solidaridad en común”, se encuentra el proyecto KOSMO que engloba todas las iniciativas solidarias que se están llevando a cabo en el momento. Son diversas las propuestas que lleva a cabo.

La campaña de recogida de juguetes, que comenzó en 2009 y ha ido creciendo hasta contar también con la colaboración de algunas de las empresas mutualistas. Asimismo, colabora con la cuestación de la AECC, poniendo huchas en las recepciones de los centros y mesas con empleados voluntarios.

La recogida de tapones de plástico para causas solidarias en MC MUTUAL se viene realizando desde 2013. Sin embargo, lo que caracteriza este proyecto en la organización es que las donaciones van destinadas a causas para niños a propuesta de diferentes empleados. Así, en los dos proyectos realizados, los niños eran familiares de algún miembro de la organización. Está claro que a la hora de elegir tener un comportamiento socialmente responsable el hecho de conocer a la persona a la que estás ayudando, incluso ser compañero de un familiar es un gran impulsor para la participación. Además, la organización proporciona información a todos los miembros especificando dónde y cómo depositar los tapones dependiendo de dónde se sitúe el puesto de trabajo, lo cual a priori parece ser algo básico. No obstante, encontrar el punto de donación es necesario para que la participación se mantenga.

MC MUTUAL colabora también desde 1999 con el banco de sangre de Barcelona, realizando dos campañas anuales de donación de sangre, una en mayo y otra en diciembre. Con un mínimo de 20 donantes una unidad móvil del banco de sangre se desplaza a la central, facilitando así a los empleados de la empresa la colaboración. Su intención es extender la iniciativa a otros de sus centros.

Finalmente, cabe destacar la participación en la plataforma TEAMING, que se dedica a ayudar a causas sociales a través de micro donaciones de 1€ al mes. Su filosofía se basa en la idea de que un solo euro no parece mucho, pero unidos se pueden lograr grandes cosas. MC MUTUAL ofrece a todos los miembros de la entidad la opción de colaborar en el proyecto. De esta forma, cada mes, se descuenta 1€ de la nómina de los empleados que se hayan adherido a la iniciativa y los fondos se destinan a una causa social. De nuevo, son los trabajadores los que proponen los proyectos a los que destinar la recaudación, y cada 6 meses se destina a una causa diferente.

Además de realizar las acciones expuestas que tienen un impacto positivo en la sociedad y en el desarrollo sostenible, MC MUTUAL se adhiere en 2007 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, compuesto por 10 principios básicos que la entidad integra en su estrategia. Por ello, alinean sus objetivos con los ODS para favorecer su consecución, puesto que son “conscientes de la importancia de integrar la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible” (MC MUTUAL, 2019). Con el fin de contribuir a la mejora de la sociedad, la empresa se centra en los siguientes ODS:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

La ONU, en su declaración de los ODS en 2015, recalca que la pobreza no se trata solo de falta de ingresos, sino que el hambre, la malnutrición o el acceso limitado a la salud también son, entre otros, indicadores de este problema mundial.

Para avanzar en el logro del ODS “reducir el hambre”, MC MUTUAL lleva años realizando campañas de recogida de alimentos y expone que se han obtenido 32.783,55 kilos

desde 2015 (MC MUTUAL, 2019). También realiza donaciones cuando un material o equipo queda obsoleto, o no es adecuado para la mutua, siempre que siga funcionando correctamente, la organización busca una asociación u ONG que pueda aprovecharlo para donárselo. En 2018 las entidades beneficiarias de esas donaciones han sido AIDA y REMAR.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades

Al tratarse MC MUTUAL de una empresa dedicada a los accidentes y enfermedades laborales, resulta evidente su implicación con el objetivo de salud y bienestar. En 2018, la población protegida por la organización creció un 4,80% respecto al año anterior, alcanzándose así un total de 1.395.781 personas protegidas (MC MUTUAL, 2019). La empresa identifica esto con un aumento de las afiliaciones a la Seguridad Social, lo cual fomenta la meta contemplada dentro del tercer ODS de que todas las personas disfruten de salud y bienestar en todas las etapas de su vida (Remacha, 2017). Asimismo, la tasa de siniestralidad disminuyó un 2,02%, lo que estabiliza la tendencia creciente que se estaba observando en los últimos años, debida, eso sí, a un aumento de la ocupación.

Para poder llevar a cabo esta tarea, MC MUTUAL cuenta con 100 centros propios, incluyendo 89 centros asistenciales y 2 clínicas, con especialidad en traumatología, rehabilitación, fisioterapia, neurología, dermatología, cirugía plástica, psicología y clínica del dolor. Una importante función de las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social es la prevención, no solo de accidentes sino también de enfermedades, mediante el fomento de hábitos saludables.

La Organización Mundial de la Salud (2015) establece que casi el 70% de las personas menores de 70 años fallecen por enfermedades no contagiosas que se pueden prevenir mediante la adopción de hábitos saludables y una vida sana. Es por ello que MC MUTUAL realiza actividades de sensibilización y concienciación para empresas mutualistas. Además, la mutua incentiva a las empresas a actuar con antelación y llevar a cabo medidas preventivas mediante los “Premios Baró”. Esta iniciativa consiste en distinguir a aquellas empresas que desarrollan políticas eficaces de protección de sus trabajadores, premiando así sus buenas prácticas en relación con la seguridad y salud laboral.

La organización cuenta con su propio Plan de Prevención de Riesgos Laborales, que incluye 942 actividades preventivas y 1.038 exámenes de salud laboral a su capital humano (MC MUTUAL, 2019). Según el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, el fomento de las acciones de I+D+i es un aspecto fundamental para la definición, el desarrollo y la aplicación de las políticas sanitarias y sociales. La investigación es de vital importancia para garantizar la salud y el bienestar.

El Plan de Calidad Sanitaria de MC MUTUAL 2017-2019 defiende la incorporación de innovaciones en el área de la calidad sanitaria. En 2011, la empresa empezó a consolidar la

actividad científica de su personal sanitario y formó el Comité Científico Sanitario (CCSa), que cuenta con expertos en investigación. En el año 2018, 112 profesionales de la organización participaron en actividades científicas.

Por su parte, las clínicas de la mutua cuentan con tecnología avanzada y se realizan pruebas piloto en sus centros asistenciales. Algunos de los proyectos realizados son la utilización de programas de rehabilitación mediante videos a domicilio, con su adecuado seguimiento y control, y la utilización de impresoras 3D o técnicas de realidad aumentada. Otro de los aspectos centrales que destaca Remacha (2017) acerca de este ODS es la atención a los colectivos más vulnerables. Las mutuas también gestionan las prestaciones económicas, entre las que se encuentra la recibida por el cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave. En 2018 se concedió esta prestación a 170 trabajadores asegurados con hijos afectados por alguna de estas causas (MC MUTUAL, 2019), tratando de ayudar a que reciban los cuidados necesarios para garantizar su bienestar.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

El ODS 4 establece que “la educación es la base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible” y que proporciona las herramientas y conocimientos clave para idear respuestas innovadoras a los problemas del mundo actual.

Aplicado al ámbito empresarial, continuar formando al capital humano es altamente beneficioso para el desarrollo personal, además de añadir valor corporativo (Remacha, 2017). En este sentido, MC MUTUAL lleva a cabo actividades y cursos formativos. Se calcula que 8.235 personas fueron formadas en 2018 en la materia de prevención de riesgos laborales. La empresa realiza seminarios, webinarios, jornadas técnicas con expertos y cursos on-line acerca de seguridad vial y escuela de espalda, entre otros. Por otro lado, además de la educación ofrecida a sus clientes, la empresa realiza una formación constante a su capital humano. Como se indica en su Memoria (MC MUTUAL, 2019), los empleados recibieron una media de 20,93 horas de formación en el 2018.

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Tanto el acceso a las mujeres a un trabajo decente, como la igualdad de género, son objetivos fijados en la estrategia responsable de MC MUTUAL, que cuenta con el distintivo de “Igualdad” en la empresa, otorgado en 2015 por el Ministerio, y el distintivo “Óptima”, concedido por el Instituto de la Mujer en 2006.

La empresa dispone también de un Plan de Igualdad, que se actualiza anualmente y es revisado por la Comisión de Igualdad, que aboga por la equidad y corrige las desviaciones, en caso de que se produzcan.

Para garantizar la igualdad de oportunidades, se emplea un lenguaje integrador en las ofertas y se tienen en cuenta las competencias profesionales. De este modo, en 2018, 24 mujeres accedieron a un puesto de responsabilidad, un 20% más que los hombres (MC MUTUAL, 2019).

Con respecto a la conciliación de la vida laboral y familiar, la entidad cuenta con el premio “Catalunya Empresa Flexible” en la categoría de gran empresa, con una mención nacional, por su flexibilidad horaria.

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Actualmente, el uso de energía es necesario para impulsar la consecución de la mayoría de los desafíos en el mundo. Sin embargo, esta energía debe utilizarse de manera responsable, y para ello es vital aumentar la utilización de energías renovables que sustituyan a las contaminantes y garanticen la sostenibilidad del planeta.

Según la Agencia Internacional de Energía (2016), en 2040 el 60% de la energía empleada debería ser renovable si queremos alcanzar los objetivos de la lucha contra el cambio climático. En lo que a MC MUTUAL respecta, en 2018, el 99% de la energía eléctrica utilizada fue generada por fuentes de energía renovables (MC MUTUAL, 2019). Además, desde 2011 cuenta con una política de ahorro energético, que se centra en minimizar el uso innecesario de agua, luz y calefacción o ventilación. También cabe destacar que, en 2018, 26 de los centros de la empresa contaban con el sello “*QSostenible Evolution*” de la Agencia de Acreditación Sostenible, que certifica la sostenibilidad en la construcción y el funcionamiento.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenido, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Para alcanzar un desarrollo económico sostenible, toda la población debe tener acceso a un empleo de calidad, de manera que se desarrolle la economía sin dañar el medioambiente. Las empresas deben prevenir y evitar los accidentes de trabajo, que en algunos casos resultan mortales, mediante condiciones laborales que garanticen el objetivo de trabajo decente. MC MUTUAL desarrolla diversos planes e iniciativas que promueven un entorno laboral seguro y hábitos de trabajo saludables.

En 2016, recibió la certificación de “Empresa Saludable”, otorgada por AENOR, y que volvió a ser renovada tras su seguimiento en 2018. En este sentido destacan el Plan de movilidad y seguridad vial, los exámenes de seguridad laboral, realizados a un 56% de la plantilla, y el programa de promoción de la salud: Cuídate, “Cuida tu salud, mejora tu bienestar”, al cual todos los empleados pueden acceder desde el portal interno y que incluye desde cursos de *mindfulness* hasta campañas de sensibilización frente al tabaquismo y la exposición solar (MC MUTUAL, 2019).

El ODS 8 hace también referencia al hecho de que el empleo debe ser inclusivo, asegurando la igualdad para las minorías afectadas. En esta organización, el 2,36% del capital humano tiene algún tipo de discapacidad, lo que se traduce en 46 personas al final del 2018. Igualmente, es tradición en la mutua regalar una canastilla de la Fundación Portolà a los empleados cuando tienen un bebé. En 2018 compraron 59 canastillas a este centro especial de empleo, en el cual los empleados con discapacidad intelectual representan el 80%. Allí, se les ofrecen empleos dignos y remunerados.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

El cambio climático no solo afecta al medioambiente, sino también a la economía y a la vida de las personas. Para frenar el cambio climático se incide en la necesidad de una colaboración a nivel mundial, reduciendo las emisiones y desarrollando una actividad económica más sostenible y respetuosa con el medioambiente. Los gases de efecto invernadero son una de las principales causas de este fenómeno. En España los hogares son solo causantes de un 21% de estas emisiones (INE, 2019), por lo que la acción empresarial es muy significativa. Por este motivo, la reducción de la contaminación por parte de las organizaciones es indispensable.

MC MUTUAL genera residuos tanto de oficina como sanitarios. Para la gestión de los primeros, se separan por materiales para depositarlos en los contenedores correspondientes. Además, en más de la mitad de los centros colaboran con gestores de residuos. Los aparatos eléctricos y electrónicos se intentan reparar o reutilizar, fomentando así la economía circular, que reduce la cantidad de residuos generados. Cuando esto no es posible, se reciclan o se envían al gestor final de residuos.

Respecto a los residuos sanitarios especiales o de naturaleza química, se siguen todas las indicaciones legales de envasado y recogida y se entregan a la empresa gestora autorizada correspondiente. La mutua ha conseguido eliminar sus residuos químicos, debido a los equipos de radiología digital que se han implantado en todos sus centros. Para el objetivo de protección del medioambiente, MC MUTUAL no se centra únicamente en reducir el impacto producido en sus centros, sino que también pone al alcance de toda la plantilla consejos para minimizarlo en sus desplazamientos y sus hogares. Igualmente, todos los empleados pueden realizar propuestas de buenas prácticas para compartirlas y transmitir las a los demás.

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

En la lucha contra la corrupción y el fraude, las empresas pueden contribuir mediante la realización de su actividad de una manera responsable y la comunicación de sus acciones de forma

honesta y transparente. De esta forma, se contribuye a la consecución de sociedades pacíficas e inclusivas que fomenten el desarrollo sostenible y garanticen el estado de derecho (ONU, 2015).

Para garantizar una contratación justa y transparente, MC MUTUAL sigue la Ley de contratación del sector público (Ley 9/2017, de 8 de noviembre), ya que es una entidad colaboradora con la Seguridad Social, y en todas las licitaciones se promueve la libertad de acceso, la publicidad, la transparencia, la no discriminación y la igualdad. La organización tiene la responsabilidad de gestionar de forma honesta y con la mayor eficiencia posible los recursos públicos que le son asignados, de tal forma que sus estados contables son auditados cada año por la Intervención General de la Seguridad Social.

El Pacto Mundial (2016) señala también la necesidad de mantener el diálogo con los grupos de interés, de modo que estos puedan manifestar sus necesidades. Por ello, la empresa mantiene el contacto con los usuarios mediante diferentes vías: la web corporativa, una aplicación para móviles, el portal del autónomo, un buzón de atención al usuario, cartelería digital y e-mails, entre otras.

Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

El último de los ODS se basa en la creencia de que para lograr el desarrollo sostenible es necesaria la colaboración de los gobiernos, la sociedad y las empresas, así como de las empresas entre sí. Deben formar alianzas basadas en unos principios y valores comunes que impulsen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). Aunque MC MUTUAL no manifiesta expresamente que éste sea uno de los objetivos en los que se centra, sí contribuye a su consecución.

La mutua forma parte de diversas asociaciones, alianzas y convenios, concretamente, 141 a finales de 2018 (MC MUTUAL, 2019). Dentro de su campo de actuación, la empresa forma parte de la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (AMAT) y tiene, además, un acuerdo específico de colaboración, “+Compromiso, alianza de mutuas”, con Asepeyo y Fraternidad-Mupresa, cuyo objetivo es compartir redes asistenciales y crear sinergias. Así mismo, tiene suscritos convenio con la Asociación España Salud (AES) y con la Asociación de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y de Ciencias del Trabajo (ARELCIT). Ello permite extender las alianzas más allá de la organización, implicando a las universidades y a las personas (Pacto Mundial, 2016).

6. CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social Corporativa está adquiriendo cada vez más importancia y no solo atiende a los aspectos de creación de riqueza, sino también a los de desarrollo sostenible. En la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (ONU) se fijan unos objetivos ambiciosos y como

agentes fundamentales para lograr los ODS a todos haciéndose una llamada explícita a la responsabilidad de las empresas como organizaciones sociales productivas que son.

La vertiente interna de la RSC tiene el foco de atención en el ámbito interno de la organización, pero su efecto es determinante en la satisfacción de los agentes externos y por tanto en la responsabilidad externa de la entidad. Los *stakeholders* internos son los que se encuentran dentro de la estructura organizativa y de gestión de la organización e incluyen a los accionistas, los directivos y los empleados. La RSC supone un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. Así pues, hay que potenciar el valor estratégico de la RSC para alcanzar los ODS.

La RSC es un compromiso voluntario de la organización al igual que lo es la forma en la que estas acciones se comunican por lo que el abanico de interpretaciones es muy amplio. Por este motivo, la RSC recibe diversas críticas. Sin embargo, la correcta realización de las prácticas de RSC puede suponer una fuerte ventaja competitiva en las organizaciones que la integren en su estrategia. Con la intención de incrementar la información por parte de las organizaciones han surgido diferentes iniciativas a nivel internacional, que tratan de facilitar la estandarización, el control y la comparación de la información. Entre estas propuestas, destacan los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas establecidos en 2015.

MC MUTUAL es un ejemplo de organización que se adhiere al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y desarrolla su responsabilidad social siguiendo su impacto en los ODS. En la organización destaca en importancia la implicación en los objetivos relacionados con la salud, el bienestar y la igualdad.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abad, E. (2020). RSC: concepto y análisis de una empresa a través de los ODS. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Zaragoza.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento nº 1 de la Comisión de RSC de AECA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2016). *Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información*. Documento nº 10 de la Comisión de RSC de AECA.

Albareda, L. y Balaguer, M. R. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº. 07.

- Argandoña, A. (2008). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº. 07.
- MC MutuaL (2019). Memoria 2018.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. Biblioteca Digital Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2020). *Campaña por el vigésimo aniversario*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/2020/05/unete-al-leaders-summit-2020-la-celebracion-del-aniversario-del-pacto-mundial-de-naciones-unidas/>.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Consejo Empresarial Mundial Para el Desarrollo Sostenible & Global Reporting Initiative (2015). *SGD Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*.
- Remacha, M. (2017). *Empresa y objetivos de desarrollo sostenible*. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa número 34. Universidad de Navarra.
- Seres & Deloitte (2018). *V informe del impacto social de las empresas*.

Capítulo 2

LOS RECURSOS HUMANOS SALUDABLES: BIENESTAR LABORAL

Andrea Yadira Vega Tinoco
Paola Domingo Torrecilla
Marta Gil-Lacruz
Ana Gil-Lacruz
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Las empresas tienen que ser atractivas para sus accionistas, sus clientes, sus trabajadores, sus proveedores, etc. Ya no es suficiente con ofrecer un buen producto y ser competentes. Las empresas que integran el proyecto de empresa saludable en su plan estratégico global, aumentan el compromiso de la plantilla con la organización, lo que redundará en que sean más productivas. De hecho, muchas organizaciones saldrán reforzadas de la crisis coronavirus gracias a una reputación más valorada. Como estrategia para fomentar el bienestar laboral, las empresas deben comprometerse a impulsar constantemente hábitos saludables y a reforzar la estrategia de acciones de los programas de promoción de la salud para su plantilla. Puesto que los beneficios de estas estrategias raramente se computan en su conjunto, como línea futura de investigación, sería de gran valor hacer una estimación de todas las funciones y resultados que se cumplen dentro de los programas de promoción de la salud en el trabajo llevadas a cabo en Aragón y en España. Esto permitirá identificar las tendencias y estrategias que han generado los mejores beneficios, además de señalar qué aspectos del entorno permiten dicha eficacia y cuáles son los indicadores más relevantes.

1. INTRODUCCIÓN

Con el COVID-19 se han adoptado nuevas rutinas y formas de trabajo. Algunas de ellas probablemente desaparecerán con la vuelta a la normalidad (el uso generalizado de la mascarilla o la distancia física de 2 metros), pero otras posiblemente permanecerán en el tiempo (el teletrabajo o el uso de desinfectantes). Muchas de estas medidas laborales han sido definidas por el Gobierno como, por ejemplo, quienes no puedan trabajar porque tengan que cuidar de menores o dependientes, tienen derecho a que la empresa adapte o reduzca su jornada, incluso hasta el 100%. Pero también numerosas empresas se han señalado por preocuparse por sus trabajadores como, por ejemplo, con el adelanto del pago de prestaciones por desempleo a afectados por ERTE

(Expediente de Regulación Temporal de Empleo). Al apostar por el bienestar de sus trabajadores, estas empresas contribuyen a mejorar la vida de sus familias y de sus comunidades.

Durante estos últimos meses, las empresas con planes estratégicos en RSC (Responsabilidad Social Corporativa) han puesto en marcha medidas de apoyo para al menos sus empleados, clientes o proveedores. Estas medidas favorecen de forma directa o indirecta la consecución de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), y en especial, el ODS 3 (Salud y bienestar) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), además del ODS 10 (Reducción de las desigualdades), del ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y del ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), pues se han llevado a cabo gracias a la cooperación y coordinación entre diferentes organizaciones, incluso entre entidades públicas y privadas. La respuesta del tejido empresarial para buscar soluciones éticas, solidarias y colaborativas para paliar los efectos negativos de la pandemia ha sido muy positiva. Ahora bien, lo realmente importante será que los aprendizajes adquiridos trasciendan la crisis y se integren en la realidad de las organizaciones. Sólo cambios profundos ayudan a consolidar una cultura y liderazgo corporativo que deriven en modelos económicos y de producción más éticos y humanos.

De hecho, cooperación y productividad no son conceptos enfrentados. Muchas organizaciones, gracias a su imagen corporativa, saldrán reforzadas con una reputación más valorada. Cada vez más organizaciones llegan a la conclusión de que la supervivencia futura posiblemente dependa del cambio presente. Las crisis debemos afrontarlas como una oportunidad para ser mejores, las empresas y sociedades tienen que prepararse para ser más resilientes, estar mejor preparadas y reponerse con mayor agilidad ante futuras amenazas. Ya no es suficiente con ofrecer un buen producto y ser competentes, las empresas tienen que ser atractivas para sus accionistas, sus clientes, sus trabajadores, sus proveedores, etc. Hay situar a las personas el centro de la misma organización para que sean sus principales embajadoras.

Las empresas que integran el proyecto de empresa saludable en su plan estratégico global, aumentan el compromiso de la plantilla con la organización, lo que redundará en que sean más productivas. Sin embargo, el concepto de empresa saludable sigue siendo novedoso, y todavía la mayoría de las empresas deben reorientarse hacia una nueva manera de gestión y de la RSC. A la hora de crear culturas del bienestar, los líderes desempeñan un rol fundamental. Los equipos directivos son los responsables de establecer la visión y las prioridades de esta nueva cultura y definir qué iniciativas de bienestar se van a llevar a cabo, así como elegir los líderes de las diferentes iniciativas y asignar un presupuesto a cada iniciativa.

Este capítulo se centra en dar a conocer los ejes principales que se deben trabajar. Implantar una cultura basada en el bienestar puede ayudar a definir los valores y creencias de una organización y también de una sociedad. La implantación de una cultura del bienestar integra

muchos tipos de conocimientos en ciencias del comportamiento y sus disciplinas, incluyendo antropología, sociología, geografía social, pedagogía, psicología o ciencias de la salud. Y todas tienen algo en común: estudian el comportamiento de las personas de forma individual y cómo se desarrollan de forma social.

2. ESTRATEGIAS DE RRHH COMO PROMOTORAS DEL BIENESTAR

Cerca de la mitad de la población mundial son trabajadores, lo cual resalta la importancia del trabajador para un adecuado funcionamiento no sólo de la producción, competitividad y sustentabilidad de las empresas, sino de la economía en todas sus escalas. La Unión Europea señala que las medidas de salud y seguridad no sólo permiten proteger los derechos humanos, sino que también previenen los problemas de competitividad de las empresas y de crecimiento económico asociados a la omisión de las mismas (Organización Mundial de la Salud [OMS] 2010).

En un entorno laborable, tanto directivos como trabajadores colaboran para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y también la sustentabilidad del ambiente de trabajo. Para conseguirlo, se identifican los siguientes aspectos:

- La salud y la seguridad dependen del ambiente físico del trabajo.
- El bienestar, la salud y la seguridad dependen del entorno psicosocial del trabajo.
- Los recursos de salud personales de salud en el espacio laboral.
- La empresa no sólo contribuye a mejorar la salud de sus trabajadores, pero también la de sus familias y de los demás miembros de la comunidad (OMS, 2010).

Dentro de una organización se pueden crear muchas comunidades que ofrezcan una amplia gama de recursos para fomentar la salud y el bienestar. Las estrategias más efectivas para mejorar la salud de la población y controlar los costes médicos derivados es sencilla: seguir manteniendo saludables a las personas sanas y ayudar a las personas no saludables a mejorar su salud (Rana, Ardichvili y Tkachenko, 2014).

Las empresas deben implantar medidas de protección que se incluyen en la legislación (la Ley de Prevención de Riesgos Laborales), pero sería deseable que también adoptaran todas aquellas que puedan prevenir cualquier tipo de patologías. Sólo de esta forma, se promueve realmente que los trabajadores alcancen estándares óptimos de salud y bienestar en el ambiente laboral (Blasco de Luna et al., 2019).

El compromiso con los empleados se demuestra con el correcto diseño del trabajo, las relaciones de los supervisores y compañeros de trabajo, el entorno laboral y las prácticas de desarrollo de recursos humanos. La repuesta de los empleados a este compromiso corporativo desencadena tres resultados organizacionales principales: desempeño laboral, intención de

rotación y comportamiento de ciudadanía organizacional (Rana, Ardichvili y Tkachenko, 2014). Estos resultados organizacionales son posibles, porque las prácticas saludables en el lugar de trabajo explican la satisfacción laboral, el compromiso laboral y la satisfacción general con la vida de los trabajadores (Irving y Berndt, 2007; O'Donnell, Ruth-Sahd y Mayfield, 2019).

Aunque la relación entre estas variables es directa (ej. el compromiso laboral y la satisfacción laboral de los empleados están positivamente correlacionados), también, tienen efectos multiplicadores las unas sobre las otras. Así, por ejemplo, el compromiso laboral de los empleados actúa como mediador de la relación entre el liderazgo participativo y la satisfacción laboral. Esta relación positiva entre el liderazgo participativo y la satisfacción laboral es más fuerte cuando los empleados se divierten con su trabajo (Chan, 2019).

No obstante, si se estudia los factores que explican las principales causas que afectan el bienestar de los trabajadores, también hay que detenerse en los factores que a su vez derivan en consecuencias negativas para la empresa. No siempre es fácil fomentar el bienestar de los trabajadores al mismo tiempo que se persigue aumentar el desempeño laboral en un mercado ya competitivo. A esto se le suma los inconvenientes de mantener un salario que no aumenta a la par que los gastos de manutención y vida, la necesidad de estar siempre “presente y disponible” a través de los medios tecnológicos, estresores relacionados con el tiempo, la ansiedad que causa la incertidumbre sociopolítica, y los problemas de salud (Buck Consultant, 2018).

El papel del trabajo en la vida de los empleados también se ha visto afectado de manera positiva y negativa por los avances tecnológicos y la globalización. Por ejemplo, las presiones competitivas del empleo han aumentado, tal que el agotamiento del trabajo se ha convertido en un problema creciente, particularmente en campos de alta presión como la industria bancaria (Li et al, 2015) y tecnológica (Jia et al, 2014). Los trabajos bancarios implican importantes participaciones financieras y una considerable presión interpersonal, condiciones que pueden provocar el agotamiento de la energía a largo plazo entre los empleados del sector bancario. Mientras tanto, los trabajadores de la industria tecnológica enfrentan una presión casi constante para innovar sus productos y adaptarse rápidamente al panorama tecnológico en constante evolución.

En general, la tecnología en el lugar de trabajo plantea importantes desafíos para el bienestar de los trabajadores. La telepresión en el lugar de trabajo, entendida como la preocupación y urgencia por responder los mensajes en el menor tiempo posible, se relaciona negativamente con la satisfacción que una persona siente con respecto al equilibrio entre el trabajo y la vida. Las experiencias de dominio y control explicaron la relación entre la telepresión en el lugar de trabajo y el enriquecimiento entre el trabajo y la familia. La telepresión en el lugar de trabajo se asocia negativamente con varias evaluaciones de los empleados sobre el equilibrio entre

el trabajo y la vida, pero el papel de las experiencias de recuperación puede depender de cómo se mida el equilibrio entre el trabajo y la vida (Barber, Conlin y Santuzzi, 2019).

Independientemente se teletrabaje o no, el equilibrio entre el trabajo y la vida se ve negativamente afectado por la jornada laboral, es decir el número de horas que se trabaja (Nakata et al., 2006). Las horas de trabajo excesivas pueden conducir a una serie de problemas de salud específicos, como depresión, ansiedad y trastornos del sueño (Amagasa y Nakayama, 2013). Pero lo que es peor, los empleados que dedican al trabajo más horas extras no siempre son los más productivos, además de gozar de una menor calidad de vida en el hogar (Hsu et al., 2019).

Pero, ¿por qué debe la empresa esforzarse por conseguir la mejor salud y bienestar de sus trabajadores? ¿Qué beneficio obtiene la empresa a cambio? Además del enfoque ético (hacerlo porque es lo correcto) o legal (hacerlo porque las leyes me obligan), también hay un importante interés empresarial (OMS, 2010). Tanto para las organizaciones lucrativas como no lucrativas, sus actividades se dirigen hacia conseguir un objetivo, ya sea ganar dinero o lograr una misión. Sin embargo, el hecho de darse cierta dificultad a la hora de estimar los beneficios de los programas de promoción de la salud y bienestar de la plantilla no significa que esos beneficios no se materialicen.

La evidencia empírica, de momento, no es concluyente. Mientras economistas de Harvard, con un meta-análisis, concluyen que invertir en programas de salud laboral repercute para la empresa en un ahorro en costes médicos y de absentismo (Baicker, Cutler y Song, 2010), otros autores no son capaces de identificar tal retorno para la empresa (The Rand Corporation, 2014; Blasco de Luna et al., 2019).

A pesar de que no sea muy probable conseguir valores positivos en términos de retorno sobre la inversión, el hecho de conseguir un mayor bienestar repercute en otros beneficios con valor financiero, pero de naturaleza no tan tangible (la mejora de la productividad y la atracción y retención del talento, así como la reducción de absentismo). Estos pueden ser gran provecho para las empresas, especialmente para aquellas orientadas a la innovación, sostenibilidad y la credibilidad. La idea es vislumbrar el valor global de la inversión, mediante el cual se refuerza positivamente los aspectos del bienestar del empleado que suponen una dificultad a la hora de evaluarlos, pero que están presentes (Blasco de Luna et al., 2019).

Bajo este enfoque, existe un creciente interés por fomentar el cultivo del bienestar laboral y la forma en la que las empresas lo proveen a sus trabajadores. Esto a su vez guarda una estrecha relación positiva con el compromiso organizacional, la atracción y conservación del talento y la productividad de la empresa. De esta forma se realiza el verdadero valor de las políticas orientadas hacia la autorrealización laboral y personal, y su contribución al bienestar general (Blasco de Luna et al., 2019).

Entre las estrategias frecuentes para fomentar el bienestar laboral se encuentran:

- Ofrecer tiempos, espacios y recompensas a los trabajadores.
- Mantener día a día comportamientos saludables dentro la organización.
- Crear un clima cultural positivo mejora la participación en las actividades corporativas y consigue que sean más agradables. Las personas que se llevan bien, confían unas en las otras.
- Impulsar constantemente hábitos saludables y reforzar la estrategia de acciones de los programas de promoción de la salud para su plantilla. En este tipo de culturas los cambios de hábitos son más duraderos, y tienen una elevada tasa de éxito que conduce a un mayor entusiasmo hacia conseguir nuevos objetivos de bienestar.

Es importante resaltar que el hecho de que las empresas velen por el bienestar laboral y salud de sus trabajadores no quiere decir que el trabajador actúe como un elemento pasivo del proceso. Más bien será él el principal responsable (tanto o más que su empleador) de los hábitos de vida que adquiera y mantenga, así como de conocer y adoptar las medidas necesarias para prevenir riesgos para su salud (Blasco de Luna *et al.*, 2019).

3. CASOS DE ÉXITO

No es tarea fácil para los empleadores y trabajadores alcanzar el bienestar, pero el tomar en cuenta experiencias de sus pares ayuda a identificar riesgos y necesidades, así como guías de actuación (Buck Consultant, 2018). El estudio de casos, como metodología de investigación cualitativa, permite explorar ejemplos reales de éxitos y fracasos empresariales para analizar, comparar y determinar qué métodos de dirección empresarial son los más convenientes y efectivos para la mejorar en lo posible el proceso de toma de decisiones (Guzmán y Alejo, 2017). El hecho de conocer las estrategias utilizadas por otras empresas para aprovecharlas como referencia para el diseño y aplicación de estrategias propias, siempre se tiene que reforzar con el conocimiento de la propia organización pues es fundamental adaptarlas a las particularidades y necesidades específicas.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de empresas en España que han aplicado programas de promoción de la salud de sus trabajadores, así como sus principales resultados.

ComeFruta

ComeFruta es una empresa cuyo modelo de negocio se basa en garantizar que la fruta llegue del campo directamente a sus clientes, que la piden en la plataforma online. Asimismo, destaca por ser pionera en ofrecer el servicio de entrega de fruta en oficinas alrededor de toda España. Desde el 2011, el programa “Fruta en la Oficina” está dirigido a empresas que buscan ofrecer a sus trabajadores un entorno laboral de salud y bienestar.

Desde entonces, la compañía ha recopilado los 10 mejores casos de éxito en Empresas Saludables de España que hayan aplicado este programa. Las empresas mencionadas cumplen con características y tamaños muy diferentes (desde 20 hasta 1500 empleados). Además, provienen de diversos sectores industriales como el de la construcción, sector energético, ambiental, logístico, sanitario, de telecomunicaciones, etc. Entre los resultados de su publicación se encuentran los siguientes triunfos: mejora de la salud laboral y satisfacción del personal, mejora del clima de trabajo, incremento de la productividad, aumento de la motivación de los colaboradores, prevención de estrés laboral y mejora de la experiencia de cliente.

De forma similar, los resultados encontrados por Bandoni, Sarno y Jaime (2011) indican que las empresas que tuvieron una intervención de concientización y motivación para comer más fruta y verdura en el entorno laboral incrementaron en un 15% su disponibilidad de estos productos para sus empleados. Asimismo, en el periodo de seguimiento, las empresas sujeto de la intervención ofrecieron comida con menos grasa y más fibra, y los empleados mostraron un aumento en el consumo de frutas y vegetales en el trabajo.

Freixenet

Grupos Freixenet se dedica a la elaboración de vinos desde 1861 y es una marca líder en vinos espumosos. Esta empresa implantó el programa “Celebra la vida” como parte de una estrategia de branding enfocada a sus RRHH. Dicho programa consiste de cuatro áreas de trabajo orientadas a mejorar los hábitos de vida y la salud de su plantilla: Muévete, Emocíonate, Saborea y Cuídate. Su objetivo principal es crear consciencia entre sus trabajadores de la importancia de cuidar de su propia salud, así como promocionar su salud tanto física como mental. Al consolidarse como una Empresa Saludable, Freixenet apunta a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Tanto de forma presencial como online, el programa comprende diversas acciones comprendidas en cada una de las cuatro áreas.

Algunas de estas actividades son talleres de alimentación saludable, de preparación de tupper, talleres de espalda, prevención del cáncer y clases de yoga. Otro ejemplo es el taller “el poder las emociones en la alimentación” que se establece bajo el pilar “Saborea” en el que se enfatiza la salud emocional a través de buenos hábitos de alimentación y una dieta consciente. Al ser actividades prácticas y cooperativas se fortalecen las relaciones entre personas de diferentes áreas laborales y, por ende, también el bienestar social de la plantilla y de la compañía. Desde el área de formación de la compañía acompañan al personal a lo largo de su experiencia, crecimiento y desarrollo para descubrir herramientas que promuevan su salud y bienestar. Los empleados se sienten identificados con el lema “Celebra la vida” y por lo tanto esta iniciativa también. El programa mejora el nivel de compromiso, fomenta la creación de sinergias grupales y ayuda a la fortalecer la empleabilidad de la organización para atraer y retener el talento.

Henkel Ibérica

Henkel es una empresa que maneja la innovación, procesos tecnológicos y marcas en tres áreas de negocio: Tecnologías Adhesivas, Cuidado y Belleza y Detergentes y Cuidados del Hogar. El programa “As de tu Vida” fue desarrollado en 2016 por Henkel como respuesta a un incremento en los niveles de sobrepeso y riesgo de enfermedades cardiovasculares entre sus trabajadores. En esta iniciativa, la organización ofrece dos opciones de comida diferentes en el comedor de Montornès. El colaborador puede elegir, además del menú clásico, una alternativa verde que le ayuda a bajar de peso, o la opción corazón, para una alimentación balanceada y saludable. Como complemento, Henkel ofrece la oportunidad de ganar un premio a las personas que escojan este tipo de menús 20 días en el mes. Los premios consisten en el sorteo de 10 lotes de productos cada mes para quienes cumplan el mínimo de días, y un sorteo general para todos los participantes 2 veces al año.

Esta iniciativa ha merecido un reconocimiento del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo como un caso de éxito. La diversificación de los menús y la cantina saludable forma parte de la rama de Acciones de Entorno de su plan. Además, la organización ha incorporado actividades en Campañas de Comunicación y Acciones Formativas tanto para las oficinas centrales como para los centros de producción. Se mencionan las actividades prácticas del Día de la Salud y Seguridad en el Trabajo y los talleres prácticos sobre gestión del tiempo, alimentación y actividad física. Como componente integrador, se controla el riesgo cardiovascular de la plantilla de manera individual.

Mercabarna

Mercabarna es la principal unidad alimentaria europea en cuanto a volumen de comercialización. Esta empresa se dedica a gestionar la unidad alimentaria que incluye cerca de 700 empresas comercializadoras en Cataluña, que a su vez dan trabajo a más de 7500 personas. Su programa de bienestar se enfoca en la sostenibilidad, buenos hábitos alimenticios y principalmente en lo que comprende la alimentación como complemento a la salud. El objetivo principal del programa es la motivación y satisfacción del personal en un entorno saludable, para trabajar mejor. Al momento de lanzarlo no sólo se impulsó desde el Departamento de RRHH, sino que se realizó una encuesta a todos los trabajadores de la organización para valorar qué necesidades y expectativas tenían.

Así, se identificaron los cinco ejes de este programa: concienciación, prevención, actividad física, alimentación saludable y conciliación. Cada eje comprende una serie de actividades entre las que se mencionan: un gimnasio dentro de las instalaciones con dos actividades dirigidas por semana, campañas anti tabaco y de prevención del estrés, mensajes saludables de concienciación (p.ej. es preferible subir las escaleras que utilizar el ascensor), etc.

Mercabarna enfatiza la importancia de la comunicación interna del proyecto para que toda la organización conozca las iniciativas que se están llevando a cabo y puedan acceder a ellas. Para esto se apoya en la red de comunicación interna de la empresa y en la plataforma virtual para apuntarse a actividades o recibir consejos de salud.

Ingeteam

Ingeteam España, empresa dedicada a la conversión de energía eléctrica, cuenta con campañas de concienciación y patrocinio de un estilo de vida sana para su plantilla de aproximadamente. En 2016, la sede de Albacete de Ingeteam Service apostó por un programa innovador para impulsar la salud de sus colaboradores al pagarles 1 euro por cada día que utilizaran la bicicleta para ir a trabajar. Adicionalmente, colocó zonas de aparcamiento de bicicletas en sus instalaciones mediante acuerdo con el Parque Científico y Tecnológico de Castilla-La Mancha y también garantizaba descuentos a sus trabajadores en cuanto a la revisión de su bicicleta y la adquisición de equipo de ciclismo.

Estos incentivos fomentan la salud del empleado aparte de de apoyar la movilidad eficiente y sostenible y para 2019, había duplicado el número de personas empleadas que se han adherido a esta iniciativa (que recorren de media unos 8km al día), además de evitar la emisión de 35.000 kilos de CO2 a la atmósfera. Gracias a dicho programa, la empresa obtuvo el reconocimiento “Mi Empresa es Saludable” en la modalidad “Actividad Física.” Adicionalmente, trabaja con la empresa de transporte en bicicleta Urban Ciclo que realiza el servicio de mensajería entre las oficinas centrales y el centro de logística de Ingeteam y, también, colabora con la ONG En Bici Sin Edad en la que varios de sus trabajadores se ofrecen como voluntarios para pasear a personas mayores o con movilidad reducida en triciclos adaptados.

Fagor Ederlan

La principal actividad de esta empresa asentada en el País Vasco son los componentes de Chassis y Powertrain para el sector de la Automoción. Por la naturaleza de las acciones que realizan los trabajadores, especialmente en ciertas líneas de trabajo en las que se realizan movimientos repetitivos, se está de pie por un periodo prolongado y se manipula cargas, podrían repercutir en trastornos músculo-esqueléticos. En vista de esto y para prevenir lesiones, Fagor Ederlan ha ejecutado un programa piloto orientado hacia la mejora de la condición física de sus colaboradores. En éste se lleva a cabo una evaluación pre y post, sesiones de ejercicio por 6 semanas y tratamientos fisioterapéuticos para cada empleado. Al final de la prueba piloto se han observado los siguientes resultados positivos: la condición física de los trabajadores ha mejorado en todas las variables medidas (p. ej. movimiento, estabilidad, rotación); disminución de dolores de osteomusculares en la zona cervical y lumbar; cero consultas médicas relacionadas con afecciones osteomusculares mientras duraba el programa, incluso considerando que un 57% tiene

una patología diagnosticada de este tipo. Adicionalmente, los trabajadores han expresado una alta satisfacción y tasa de participación. De aquí, Fagor Ederlan ha decidido implementar el programa a otras líneas de trabajo y considera incorporar el ejercicio laboral como aspecto clave de prevención y para fomentar la salud y bienestar de su plantilla.

4. CONCLUSIONES

Un ambiente de trabajo tóxico conduce inexorablemente a una menor productividad, mayor desmotivación y más altas tasas de absentismo. Cuando hay un aumento del estrés en el lugar de trabajo, todos, administradores, directivos y empleados acaban teniendo problemas. La capacidad de gestionar el estrés es vital en la prevención y la promoción de la salud laboral, pero también para la salud de la empresa. Para ello, es necesario formar profesionales con capacidad para llevar a cabo diagnósticos de bienestar corporativo, diseñar e implementar planes de acción efectivos y evaluar el impacto generado.

Desde la perspectiva del bienestar de los trabajadores, un enfoque en el desarrollo de actitudes más optimistas en contextos organizacionales puede promover la salud física y mental a través de una mejor gestión del tiempo y del estrés. Al mejorar el sentido de control de los trabajadores sobre sus horas de trabajo, ocio y descanso, se promueven sus comportamientos saludables y mejora su calidad de vida y productividad.

Por ello, es importante establecer y fortalecer las directrices y normativas de la cultura del bienestar como un objetivo importante de cambio cultural desde el departamento de RRHH. Estrategias empresariales que se deben abordar desde el corto al largo plazo. Casi todos los cambios sustanciales se suelen caracterizar por la necesidad de tiempo, y más si nos centramos en cambios de comportamiento, actitudinales y de cultura. Como inversión en prevención y promoción de la salud, sus efectos, si bien pudieran no ser inmediatos, sí que se mantendrán en el tiempo.

A pesar de que el método de medición de los beneficios derivados de la RSC continúa siendo un desafío, el apoyo organizacional al bienestar va en aumento. Aunque se han obtenido valoraciones irregulares en cuanto a la efectividad de estos programas, cada vez se aplican más acciones empresariales orientadas a promover la salud y bienestar de sus trabajadores. Asimismo, es posible que indicadores más creativos, como la escucha activa y retroalimentación de los empleados, permitan obtener una mayor comprensión y manejo de los recursos que fomentan el liderazgo positivo (Buck Consultant, 2018). Como línea futura de investigación, sería de gran valor hacer una estimación de todas las funciones y resultados que se cumplen dentro de los programas de promoción de la salud en el trabajo llevadas a cabo en Aragón y en España. Esto permitiría identificar las tendencias y estrategias que han generado los mejores beneficios, además de señalar qué aspectos del entorno permiten dicha eficacia y cuáles son los indicadores más

relevantes (Blasco de Luna et al., 2019).

5. BIBLIOGRAFIA

- Amagasa, T. y Nakayama T. (2013), Relationship between long working hours and depression: A 3-year longitudinal study of clerical workers, *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 55 (8): 863-872.
- Baicker, K., Cutler, D. y Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings, *Health affairs* 29(2): 304-311. Recuperado de <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>.
- Bandoni, D. H., Sarno, F. y Jaime, P. C. (2011), Impact of an intervention on the availability and consumption of fruits and vegetables in the workplace, *Public health nutrition* 14(6): 975-981.
- Barber, L.K., Conlin, A.L. y Santuzzi, A.M. (2019), Workplace telepressure and work-life balance outcomes: The role of work recovery experiences, *Stress and Health*. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smi.2864>.
- Blasco de Luna, F. J., Blázquez, E. M., Díez-Ordas, E., Durán, F., Gallifa, A. M., Guada, J. y Sánchez-Robles, B. (2019), *VIII Informe Adecco sobre absentismo*. Madrid: Adecco. Recuperado de <https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2019/06/VIII-Informe-Absentismo.pdf>.
- Buck Consultant. (2018), *Working well. A global survey of workforce wellbeing strategies. Executive Summary*. Recuperado de https://content.buck.com/hubfs/Downloads/Surveys/Buck%202018%20GWS%20Executive%20Summary_final.pdf.
- Chan, S.C.H. (2019), Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work, *Leadership & Organization Development Journal* 40 (3): 319-333.
- Guzmán, E. A. y Alejo, O. J. (2017), El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial, *Revista Espacios*, 38(51). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385110.html>.
- Hsu, Y., Bai, C.H., Yang, C.M., Huang, C.H., Lin, T.T. y Lin, C.H. (2019), Long Hours' Effects on Work-Life Balance and Satisfaction, *BioMed Research International*: 1-8.
- Irving, J.A. y Berndt, J. (2017), Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader Follower-Focus, Leader Goal-Orientedness, and Leader Purposefulness in a Large U.S., *Healthcare Organization. Administrative Science* 7 (10): 2-20.
- Jia, Y., Gao, J, Dai, J., Zheng, P., Wu, X., Li, G. y Fu H. (2014), Difference of the associations between self-rated health and demographic characteristics, lifestyle, and psychosocial work

environment between two types of Chinese worksite, *BMC Public Health* 14 (1). Recuperado de <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-851>.

Kotler, P. (1988), *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, 6th Ed., Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

Levitt, T. (1980), Marketing success through differentiation of anything, *Harvard Business Review* 58(1):83-91.

Li, X., Kan, D., Liu, L., Shi, M., Wang, Y., Yang, X., Wang, J., Wang, L. y Wu, H. (2015), The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 12 (3): 2984–3001.

Nakata, A., Ikeda, T., Takahashi, M., Haratani, T., Hojou, M., Fujioka, Y., Swanson, N.G. y Araki, S. (2006), Impact of psychosocial job stress on non-fatal occupational injuries in small and medium sized manufacturing enterprises, *American Journal of Industrial Medicine*, 49 (8): 658-669.

O'Donnell, M., Ruth-Sahd, L.A. y Mayfield, C.O. (2019), An expanded holistic model of healthy workplace practices, *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (5): 1542-1561.

Organización Mundial de la Salud. (2010), Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Rana, S., Ardichvili, A. y Tkachenko, O. (2014), A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method, *Journal of Workplace Learning*, 26 (3/4): 249-266.

Santesmases Mestre, M. (2004), *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 5ª Ed., Madrid: Pirámide.

WEBGRAFIA:

ComeFruta (2020): página web oficial de la organización [<https://comefruta.es/10-casos-de-exito-en-empresas-saludables>, <https://comefruta.es/caso-exito-celebracion-del-dia-la-fruta-empresas> y <https://comefruta.es/fruta-en-la-oficina-como-dinamizador-de-la-dieta-saludable>], accedida el 20/07/2020.

Fagor Ederlan (2020): página web oficial de Biwel [<https://biwel.es/casos-de-exito/fagor-ederlan/>], accedida el 20/07/2020.

Freixenet (2020): página web oficial de la organización [<https://www.freixenet.es/es/descubre-freixenet/noticias/freixenet-consolida-su-campana-celebra-a-tu-ritmo>], accedida el 20/07/2020.

Henkel (2020): página web oficial de la organización [<https://www.henkel.es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/2019-03-18-henkel-un-caso-de-exito-en-alimentacion-saludable-921026>], accedida el 20/07/2020.

<https://biwel.es/casos-de-exito/caso-de-exito-1/>)

Ingeteam (2020): página web oficial de la organización [<https://www.ingeteam.com/SaladePrensa/Noticias/tabid/226/articleType/ArticleView/articleId/2421/Ingeteam-duplica-en-un-ano-las-personas-empleadas-que-usan-la-bici-con-incentivo-economico.aspx>], accedida el 20/07/2020.

koopera (2018): página web oficial de la organización [<http://koopera.org>], accedida 07/09/2018.

Mercabarna (2020): página web oficial de la organización [https://www.mercabarna.es/media/upload/pdf/memoria_mercabarna_cat_1592307733.pdf], accedida el 20/07/2020.

Capítulo 3

FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL. AVANCE HACIA ORGANIZACIONES SALUDABLES

Ignacio Bretos.
Isabel Saz-Gil
Universidad de Zaragoza

1 INTRODUCCIÓN

Las primeras experiencias populares asociativas, mutualistas y cooperativas que hoy forman el núcleo de la Economía Social nacieron a finales del siglo XVIII y se desarrollaron durante el siglo XIX en distintos países europeos como Inglaterra, Francia, Italia o España. Históricamente, estas organizaciones y experiencias surgen como una respuesta colectiva de sus miembros, quienes se organizan para satisfacer conjuntamente sus necesidades y las del entorno local (en el ámbito económico, social, cultural y/o medioambiental). Ejemplo de Mondragón: formación-educación (Universidad de Mondragón) / ahorros y crédito (Laboral Kutxa) / industria (Fagor) / protección social (Lagun Aro).

No es hasta 1970 cuando se consolida la noción de Economía Social tal y como la conocemos actualmente y el sector comienza a gozar de cierto reconocimiento científico, social e institucional. En 1970 las organizaciones representativas de las cooperativas, mutuas y asociaciones francesas crearon el “Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas”(CNLAMCA). Este órgano publicó en 1980 la “Carta de la Economía Social”, documento que sienta las bases para la definición y delimitación de la economía social.

En este capítulo se analizan las definiciones y las dificultades que existen para acotar la configuración de la Economía Social. Este análisis refleja la existencia de un debate en torno a los límites y aportaciones de un sector que se muestra lleno de controversias, resultando complicado aprehender todos los matices y enfoques bajo los que puede abordarse la cuestión (Chaves y Monzón, 2001).

A la Economía Social o Tercer Sector se le identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. Hay un amplio acuerdo sobre la existencia de un espacio social fuera del mercado, el Estado y la familia, el enfoque de la Economía Social lo emplaza entre el sector capitalista y el Sector Público (Monzón, 2004).

2 ECONOMÍA SOCIAL: CONCEPTUALIZACIÓN

El concepto y significado de Economía Social está fuertemente sujeto a las trayectorias institucionales y culturales de cada territorio (economía social, economía solidaria, economía popular, economía informal, tercer sector, emprendimiento social...).

De acuerdo con Monzón y Chaves (2012) se entiende Economía Social como "... conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones.

La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian". Monzón y Chaves (2012: 23). "Una forma diferente de emprender que compagina en todo momento el interés general, la actividad económica y un funcionamiento democrático".

Según Social Economy Europe (2008), los principios que articulan y dan identidad al sector son:

- 1) Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- 2) Adhesión voluntaria y abierta
- 3) Control democrático por sus miembros
- 4) Combinación de los intereses de los miembros/usuarios con el interés general
- 5) Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
- 6) Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos
- 7) Utilización de la mayoría de excedentes en pro de objetivos de desarrollo sostenible, servicios de interés para los miembros o el interés general

Seis países europeos ya han aprobado leyes sobre la economía social: Bélgica, España, Grecia, Portugal, Francia y Rumanía. Otros muchos países han promovido legislaciones que incluyen de una u otra forma distintas formas de emprendimiento social.

La Ley 5/2011, de Economía Social en España señala que: “Se denomina economía social al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos” (art. 2). Los principios que orientan a la Economía Social son (art. 4):

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa.
- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función de la actividad realizada por sus miembros, o al fin social.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

3 ECONOMÍA SOCIAL: MÚLTIPLES FAMILIAS Y ACTORES

Según el European System of National and Regional Accounts (ESA, 2010) se identifican diferentes operadores en la Economía Social (Tabla 1):

El primer grupo lo constituyen productores de mercado conformado por sociedades financieras y no financieras. Las organizaciones de la parte empresarial o de mercado, que incluye a aquellas entidades que producen bienes y servicios de mercado, entre otras, cooperativas, mutualidades, Sociedades Anónimas Laborales y Sociedades de Responsabilidad Limitada.

El segundo grupo lo conforman los productores de no-mercado, que incluyen a todas aquellas entidades que producen bienes y servicios no de mercado a favor de los hogares y que se financian a través de contribuciones voluntarias, asociaciones y fundaciones al servicio de los hogares.

El artículo 5.1 de la Ley 5/2011 define las tipologías concretas de organizaciones que forman parte del sector de la economía social. Estas son: cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos anteriormente.

Tabla 1. Operadores de la Economía Social por sector institucional

SECTOR INSTITUCIONAL DEL SEC-2010		EMPRESAS Y ORGANIZACIONES MICROECONÓMICAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL
PRODUCTORES DE MERCADO	Sociedades no financieras (S11)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas (de trabajo asociado, agroalimentarias, de consumidores, de enseñanza, transportes, viviendas, sanitarias, sociales, etc.,...) • Empresas sociales • Otras empresas de base asociativa • Otros productores de mercado privados (algunas asociaciones y otras personas jurídicas) • Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social • Empresas mercantiles no financieras controladas por la economía social
	Sociedades financieras (S12)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas de crédito • Mutuas de seguros* y Mutualidades de Previsión Social • Cooperativas de seguros • Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social
PRODUCTORES NO DE MERCADO	Administraciones Públicas (S13)	—
	Hogares (S14)**	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones sin fines de lucro al servicio de los Hogares de escasa importancia
	Instituciones sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (S15)	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de acción social *** • Fundaciones de acción social *** • Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (culturales, deportivas, ...)

A continuación, nos referimos a cada una de ellas de forma breve, a las tendencias emergentes de la economía social y a las plataformas o tendencia a trabajar en red.

Cooperativas

La cooperativa es definida por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como: *“una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”*.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Más información : <https://inaem.aragon.es/cooperativas>

Sociedades Laborales

Las Sociedades Laborales surgen como un método de autoempleo colectivo por parte de los trabajadores. Son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores, que presten en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido. Los socios trabajadores deben ser propietarios de al menos el 50,01% del capital de la empresa. Más información: <https://inaem.aragon.es/sociedades-laborales-0>

Centros Especiales de Empleo

Los Centros Especiales de Empleo empresas que, mediante la realización de un trabajo productivo y la participación regular en las operaciones del mercado, tienen por finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social a sus trabajadores discapacitados, a la vez que han de constituir un medio de integración laboral del mayor número de estos trabajadores en el mercado ordinario de trabajo. Más información: <https://inaem.aragon.es/centros-especiales-de-empleo>

Empresas de inserción

Las Empresas de Inserción son organizaciones que combinan la ejecución de dos tareas: por un lado, desempeñar de manera autónoma y económicamente viable la prestación de bienes y/o servicios en el mercado y, por el otro lado, incorporar a un puesto de trabajo normalizado a personas en riesgo o situación de exclusión social con dificultades de acceso al empleo. La actividad económica de la empresa se pone al servicio de una finalidad social, consistente en la integración y formación socio-laboral de personas en situación de exclusión social como vía de tránsito al empleo ordinario. Más información: <https://inaem.aragon.es/empresas-de-insercion-arinser>

Asociaciones

Las asociaciones son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para alcanzar unos fines lícitos de interés general o particular. Estas entidades constituyen escuelas de democracia y ciudadanía activa en tanto que promueven el compromiso cívico y la involucración de las personas en la toma de decisiones a

través de relaciones horizontales de reciprocidad y cooperación, fomentando así valores esenciales como la solidaridad, confianza, igualdad y tolerancia y generando capital social en los territorios. Más información: <https://www.aragon.es/-/asociaciones>

Fundaciones

Las fundaciones son organizaciones con personalidad jurídica constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Deben beneficiar a colectividades genéricas de personas a través de fines como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, asistencia e inclusión social, de cooperación para el desarrollo, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, de defensa de los principios democráticos, o de fomento de la tolerancia. Más información: <https://www.aragon.es/-/fundaciones>

Sociedades Agrarias de Transformación

Las Sociedades Agrarias de Transformación son sociedades civiles de finalidad económico-social en relación a la producción, transformación, y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios, así como a la prestación de servicios comunes relacionados con dichos conceptos.

Mutualidades

Las mutualidades son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social. Son constituidas bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua en las que unas personas se unen voluntariamente para tener acceso a unos servicios basados en la confianza y la reciprocidad.

En las últimas décadas han surgido multitud de conceptos y tendencias que son afines al ámbito de la Economía Social y que, en mayor o menor grado, comparten muchos más aspectos de los que les diferencian: Empresas sociales y emprendimiento social. Innovación social. Economía colaborativa. Economía del bien común. Economía circular. Responsabilidad social corporativa... (Chaves y Monzón, 2017),

Tendencias emergentes en la Economía social

En las últimas décadas han surgido multitud de conceptos y tendencias que son afines al ámbito de la Economía Social y que, en mayor o menor grado, comparten muchos más aspectos de los que les diferencian, entre las que se encuentran: empresas sociales y emprendimiento social;

innovación social; economía colaborativa; economía del bien común; economía circular; responsabilidad social corporativa (Chaves y Monzón, 2017).

Es de destacar el concepto de empresa social que surge a principios de la década de 1990 y cuyo enfoque puede ser más restringido o más amplio. Las empresas sociales pueden entenderse, en un sentido amplio, como organizaciones que se caracterizan por pretender una misión social, basada en la consecución de objetivos de carácter comunitario, medioambiental o social, al mismo tiempo que llevan a cabo algún tipo de actividad comercial con un espíritu empresarial para sostener sus operaciones (Battilana et al. 2015). Más información: https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

En el caso de la Ley 5/2011 de Economía Social, no se recogen específicamente esa figura, aunque sí se abre la puerta a poder incluirla: “Aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial, cuyas reglas de funcionamiento corresponden a los principios enumerados en el artículo anterior” también se integran en la economía Social (Art. 5.2)

Plataformas en la Economía Social

Cuando se estudian los procesos evolutivos de las organizaciones, en general, y de las entidades sociales, en particular, se observa una tendencia a la creación de redes de participación que presenta distintos grados de desarrollo según los ámbitos, tiempos históricos y circunstancias socioeconómicas. Un signo de “madurez” parece estar ligado a la consolidación de la identidad de un sector en función de su pertenencia a estructuras construidas con sus “iguales”. Juntos se reclaman distintos ante el resto del sistema social.

La creación de plataformas, federaciones y/o coordinadoras cumple con el objetivo de distinción y referencia de un espacio y seña de identidad. Son espacios de cooperación, de encuentro, de debate y fortalecimiento de las entidades que, junto a otros, con sus “pares”, se posicionan en la sociedad. Estas plataformas pueden ser creadas formalmente, atendiendo a las figuras jurídicas al uso, o pueden ser creadas informalmente, como expresiones de movimientos sociales emergentes. Estas plataformas cumplen funciones crecientes y van asumiendo más roles y tareas. Las funciones habituales y tradicionales se pueden agrupar en:

- Actuar como representante común ante diferentes interlocutores (administración pública y otras instituciones).
- Proporcionar un espacio de trabajo y diálogo común.
- Facilitar la obtención de recursos.
- Sensibilizar a los diferentes agentes sobre la necesidad de la tarea y su colaboración.
- Establecer vínculos de colaboración entre las entidades miembro de la plataforma y con

otras entidades externas.

En el caso de Aragón, la Economía Social se articula y estructuran en torno a las siguientes organizaciones:

1. AREI (Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción)
2. ASES (Asociación Aragonesa de Sociedades Laborales)
3. Asociación Española de Fundaciones
4. CERMI (Comité de entidades Representantes de Personas con Discapacidad)
5. Coordinadora Aragonesa de Voluntariado
6. Cooperativas Agroalimentarias de Aragón
7. FAS (Federación Aragonesa de Solidaridad)
8. PADIS (Patronal Aragonesa de la Discapacidad)
9. REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria-Aragón)
10. Red Aragonesa de Entidades para la Inclusión
11. UCEA (Unión de Cooperativas de Enseñanza de Aragón)

La Economía Social proporciona estabilidad económica, socio-laboral y democrática a los territorios locales (Bretos y Marcuello, 2017), además de estabilidad ambiental (Díaz-Foncea y Bretos, 2019).

4 LA AGENDA 2030: PAPEL DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y EL VOLUNTARIADO

La Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), acordados por todos los estados miembros de las Naciones Unidas en 2015, constituyen un marco para el seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los objetivos de desarrollo específicos, así como de pautas de desarrollo más holísticas e integradas. El énfasis de la Agenda 2030 en los objetivos y metas nacionales deja abierta la cuestión de cómo se implementarán los ODS a nivel local y reconoce la necesidad de un enfoque holístico en el ámbito de la empresa y señala el papel clave de las organizaciones diversas y del sector cívico para lograr de forma equilibrada el desarrollo sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental. En este contexto, la economía social y solidaria (ESS) representa un medio el logro de los ODS y para regenerar y desarrollar las zonas locales.

El Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria (UNTFSSSE) que se estableció para aumentar la visibilidad de la ESS en los círculos internacionales de conocimiento y políticas considera que la Economía Social y Solidaria tiene

gran potencial para abordar los enfoques integrados económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible. El UNTFSSSE reúne a agencias de la ONU y otras organizaciones intergubernamentales, así como a asociaciones paraguas de redes de ESS como miembros y observadores. Las actividades del grupo de trabajo incluyen la organización de eventos en las Naciones Unidas y otras conferencias internacionales, el diálogo para la formulación de políticas, la preparación y difusión de publicaciones y la participación en proyectos de colaboración que involucren a los miembros y observadores de UNTFSSSE. Un logro relevante ha sido el lanzamiento de *Knowledge Hub*, una plataforma que reúne investigaciones sobre el potencial de la ESS para la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) presentados por la Agenda 2030, cuyo trabajo se ha visto enriquecido con la colaboración de diferentes agencias de la ONU y redes de organizaciones de la sociedad civil que se han ido uniendo.

Las organizaciones y empresas de ESS intentan reafirmar el control social sobre la economía priorizando los objetivos sociales por encima de la maximización de ganancias, reconociendo el papel de la acción colectiva y la ciudadanía activa para el empoderamiento económico y político de grupos desfavorecidos o frágiles en la sociedad. y reintroducir nociones de ética, participación, equidad y democracia en las actividades económicas. La ESS puede desempeñar un papel crucial en la realización de la Agenda 2030 y los ODS y tiene gran potencial como modelo alternativo de desarrollo (Utting 2018).

Las organizaciones de voluntariado y el voluntariado parte de la Economía Social

El voluntariado tiene especial significación en un contexto de reestructuración del sistema de bienestar, ya que tiene que ver con política social y con la determinación de los nuevos agentes del bienestar social. Algunos autores como Etzioni (2000) y Giddens (2003) señalan que la comunidad puede desempeñar un papel fundamental en la prestación de servicios sociales a través del establecimiento de estructuras intermedias como las asociaciones cívicas. Los voluntarios son una parte integrante de la fuerza de trabajo para muchas organizaciones sin ánimo de lucro, y se consideran como co-productores junto con el trabajo remunerado (Brudney, 1990; Cnaan y Cascio, 1998). La importancia de éstas organizaciones en la economía ha sido subrayada en estudios nacionales e internacionales (Salamon et al. 2003; García Delgado, 2004). El estudio de voluntariado es un tema relevante y de gran interés para conocer una realidad que beneficia al conjunto de la sociedad.

El voluntariado en España queda regulado a través de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, que da cobertura a una acción voluntaria sin excluir ningún ámbito de actuación en los que en estos años se ha consolidado su presencia y favorece que pueda promoverse a través de las empresas, las universidades o las administraciones públicas. Se valoran y reconocen las nuevas formas de voluntariado que en los últimos años han emergido con fuerza, como las que se traducen

en la realización de acciones concretas y por un lapso de tiempo determinado, sin integrarse en programas globales o a largo plazo o las que se llevan a cabo por voluntarios a través de las tecnologías de la información y comunicación y que no requieran la presencia física de los voluntarios en las entidades de voluntariado. La norma tiene especialmente en cuenta que entre las motivaciones que llevan a las personas a ser voluntarias influyen los intereses personales, las creencias, los deseos y la satisfacción de sus expectativas y promueve, además el voluntariado a lo largo de toda la vida; las previsiones específicas respecto a las personas menores y mayores son dos claros ejemplos de ello. Se pretende que el nuevo marco legal sea útil y que en él se sientan acogidos todo tipo de organizaciones, cualquiera que sea su origen, tamaño y ámbito de actuación y todos los voluntarios, con independencia de cuál sea su motivación y el alcance de su compromiso.

La Ley 45/2015 recoge el núcleo esencial del actuar voluntario, lo refuerza y lo adapta a las necesidades de un voluntariado del siglo XXI. El art. 3 de la Ley introduce el concepto de voluntariado de forma amplia: *se entiende por voluntariado el conjunto de actividades de interés general desarrolladas por personas físicas, siempre que reúnan los siguientes requisitos:*

- Carácter solidario
- Actividad de libre realización
- Sin contraprestación económica o material, sin perjuicio del abono de los gastos reembolsables ocasionados por el ejercicio de la actividad voluntaria
- Desarrollo a través de entidades de voluntariado con arreglo a programas concretos y dentro y fuera del territorio español.

Tiene en cuenta la colaboración de las entidades locales como administraciones públicas más cercanas a las personas destinatarias de las acciones de voluntariado. Son las entidades locales las administraciones más preparadas para vincular a la ciudadanía con su contexto social, económico y cultural más próximo. El régimen legal se completa con la referencia a las tradicionales actividades de fomento, como la subvención y los convenios de colaboración. Dentro de estas medidas de fomento destacamos la apertura de la acción voluntaria más allá del espacio privado, al diseñarse como una acción pública, tal como lo recoge el art. 20.2:

Las Administraciones públicas y las empresas o instituciones privadas podrán promover y facilitar, de acuerdo con la legislación laboral o de empleo público y con pleno respeto a lo acordado en la negociación colectiva, la adopción de medidas de reducción o adaptación de la jornada laboral, suspensiones de la relación laboral con reserva de puesto de trabajo o interrupciones de la prestación retribuidas o no, para que los trabajadores por cuenta ajena o empleados públicos, puedan ejercer sus labores de voluntariado.

Al plantear de forma transversal la acción del voluntariado, se apuesta por la promoción del voluntariado desde las universidades, con el reconocimiento académico de las acciones de voluntariado.

La Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado plantea que también las empresas podrán promover y participar en programas de voluntariado siempre que las actuaciones que realicen puedan calificarse como de interés general y se incluyan en alguno de los ámbitos de actuación de voluntariado. El artículo 21 especifica que las empresas podrán ofrecer que sus empleados formen parte de programas de voluntariado siempre y cuando se realicen en colaboración con entidades no lucrativas y cumplan lo legislado sobre principios, valores, derechos y deberes contemplados en la normativa.

Voluntariado corporativo en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa

Podemos partir de una definición sencilla, entendiendo el Voluntariado Corporativo (VC) como un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa con el objetivo de que sus empleados se involucren y participen de manera libre a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento en causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro (Observatorio del Voluntariado Corporativo, 2015) www.observatoriovc.org. Por tanto, el VC es una modalidad específica del voluntariado, siendo el marco empresarial su principal protagonista. Se rige por las normas de gratuidad y voluntariedad de cualquier tipo de voluntariado, siendo precisamente esta gratuidad la que supone un cambio sustancial de óptica, al producirse en un entorno empresarial, el cual está íntimamente ligado a la ganancia de beneficios económicos.

El VC refleja ese cambio de óptica que se está produciendo en conceptos como la creación de valor o la obtención de beneficios. En un contexto donde la actuación empresarial está cada vez más cuestionada, las empresas se han visto motivadas a reflexionar sobre el papel que ocupan en el fomento de una mayor inclusión social y sobre la necesidad de incorporar otros criterios más allá de los económicos como parte de su estrategia de negocio. El reto está en el principio del valor compartido, es decir, aquel que implica crear valor económico de tal forma que, a su vez, también se cree valor para la sociedad al dar respuesta a sus necesidades (Porter y Kramer, 2011).

El VC es fruto de esta nueva aproximación a la creación de valor y tradicionalmente se ha englobado dentro de la RSE (Sanz et al, 2012). Existen diversas de definiciones de VC. El *Business in the Community* (www.bitc.org.uk/community/employee_volunteering) afirma que el VC se trata de actividades de carácter voluntario y compromiso personal, realizadas por

empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas y para el beneficio de otros individuos y la sociedad en su conjunto.

Las diversas definiciones comparten una serie de elementos clave (Sanz et al, 2012):

- ✓ Los empleados no reciben remuneración por el trabajo voluntario
- ✓ Los empleados son libres de inscribirse en dichas iniciativas
- ✓ Se trata de iniciativas promovidas desde la empresa
- ✓ Se trata de acciones destinadas a beneficiar a individuos o colectivos ajenos a la empresa.

El VC es una herramienta más de RSE de las empresas (Sanz et al, 2012), se trata de una pieza del plan de responsabilidad solidaria de una organización, y éste, a su vez, es parte del plan estratégico (García Nieto, 2012). Por lo tanto, los programas de VC son una estrategia dentro del concepto de RSE, y forman parte de la responsabilidad social interna de la empresa, además de influir de forma relevante en la responsabilidad social externa de la empresa (AECA, 2016). Así, dichos programas deben ir dirigidos a los diferentes grupos de interés internos de la empresa, entre los que se encuentran, además de los trabajadores en activo, los trabajadores jubilados y prejubilados de la organización. Además, los programas de VC constituyen un marco institucional favorable al voluntariado para las personas jubiladas y prejubiladas y estos colectivos pueden tener gran influencia en la responsabilidad social externa de la empresa.

Bowman (2012) describe el VC como un enfoque dentro de la RSE dirigido a involucrar el capital intelectual de la organización en relación con la comunidad. Los empleados participan en actividades, fuera de sus tareas habituales, aportando a necesidades sociales las cuales no generan responsabilidad social externa de la empresa ingresos para la empresa, pero añaden beneficios para la comunidad a través de las organizaciones sin fines de lucro en las que contribuyen con su talento. Se considera la RSE una actitud proactiva de armonizar objetivos sociales con beneficios tangibles en las empresas que muestran un mayor compromiso real con sus responsabilidades sociales y ambientales (Briseño, Lavín y García, 2011).

En el caso de Aragón, la Ley 6/2018, del Voluntariado de Aragón contempla, en su artículo 37, la denomina acción voluntaria corporativa entendida como aquella que se promueve por las instituciones y empresas a través de entidades con voluntariado, para que los empleados públicos, trabajadores o personas vinculadas a las mismas, de modo totalmente libre, desinteresado y solidario, contribuyan a la realización de programas de acción voluntarial.

5 BIBLIOGRAFÍA

AECA (2016). *Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información*. Documentos AECA, serie responsabilidad social corporativa.

- Bowman, A. (2012). —CV para el desarrollo: Una multiherramienta estratégica. In Fundación CODESPA (Coord.). *Voluntariado corporativo para el desarrollo: Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza*. Madrid: Edición CODESPA.
- Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., García Fernández, F. (2011). Exploratory analysis of corporate social responsibility and its dichotomy in the business's social and environmental activities. *Contaduría y Administración*, 233: 73-83.
- Brudney, J.L. (1990): *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector: Planning, Initiating, and Managing Voluntary Activities*. San Francisco, Jossey Bass.
- CESE (2018): *Best practices in public policies regarding the European Social Economy post the economic crisis*.
- Chaves y Monzón (2017): *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-es-n.pdf>
- Chaves y Monzón (2018): La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista CIRIEC-España*.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2001): “Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”, *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, social y cooperativa*, 37: 7-34.
- Cnann, R.A. y Cascio, T. (1998): “Performance and Commitment: Sigues in Management of Volunteers in Human Service Organizations”. *Journal of Social Service Research*, 24, 1-37.
- Comisión Europea (2011). Comunicación de la Comisión Europea: Iniciativa en favor del emprendimiento social. (COM/2011/0682 final, de 25 de octubre de 2011). [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0682_/com_com\(2011\)0682_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0682_/com_com(2011)0682_es.pdf)
- Comisión Europea (2011). Comunicación de la Comisión Europea: Iniciativa en favor del emprendimiento social. (COM/2011/0682 final, de 25 de octubre de 2011). [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0682_/com_com\(2011\)0682_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0682_/com_com(2011)0682_es.pdf)
- Comisión Europea (2016). *Social enterprises and the social economy going forward*. Expert Group on Social Entrepreneurship. https://ec.europa.eu/growth/content/socialenterprises-and-social-economy-going-forward-0_en.

- Defourny, J. y Nyssens, M. (2012): El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75: 8-34.
- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE) sobre el tema «*Distintos tipos de empresa*» (INT/447 de 1 de octubre de 2009)
- García Delgado, J.L. y otros (2004): *Las Cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*, Madrid, Civitas Ediciones.
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Boletín Oficial del Estado (BOE), núm. 247, de 15 de octubre de 2015.
- Ley 6/2018, de 28 de junio, del Voluntariado de Aragón. Boletín Oficial de Aragón (BOA) núm. 132, de 10/07/2018.
- Monzón, J.L. (2004): El Tercer Sector y la nueva Economía Social. *Economistas*, 102: 70-79.
- Monzón, J.L. y Chaves, R. (2017). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*. Consejo Económico y Social (CESE), Unión Europea, Bruselas.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78–92.
- Salamon, L.; Sokolowski, S.W. y List, R. (2003): *Global Civil Society An Overview*. Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore, USA.
- Sanz, B., Cordobés, M. y Calvet, A (2012): *El voluntariado corporativo en España, modelos y perspectivas de impacto social*. Instituto de Innovación Social. Esade. Universidad.
- Utting, P. (2018) *Achieving the Sustainable Development Goals through Social and Solidarity Economy: Incremental versus Transformative Change*. Paper prepared for the United Nations Task Force for Social and Solidarity Economy. Disponible en: http://unsse.org/wp-content/uploads/2018/04/WorkingPaper1_PeterUtting.pdf, 2018.

Capítulo 4

RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA: “COMPLIANCE PROGRAMME” Y “COMPLIANCE OFFICER”

Jorge Moradell Ávila
Fiscalía provincial de Teruel

1. INTRODUCCIÓN

El sistema penal y procesal penal español, en cuanto al ejercicio de la “acción” y la “legitimación pasiva”, se basó siempre en el principio, resumido en el aforismo latino, “*Societas delinquere non potest*”; es decir que las asociaciones o sociedades, las personas jurídicas, en definitiva, como ficciones jurídicas que son para ser sujetos de derechos y obligaciones en la vida social (artículos 22 de la Constitución y 35 a 39 del Código Civil), no podían ser sujetos activos de ningún delito, por no ser una persona natural, física o en definitiva, real; ni tampoco era posible aplicárseles ninguna pena del catálogo que, no otra cosa, es el Código Penal.

Lo que sí podían ser las personas jurídicas, además de, ya desde hace años, destinatarias de responsabilidades civiles, laborales y administrativas, en el ámbito penal, era la de ser responsables civiles, a veces directas, y las más subsidiarias (artículo 120 del Código Penal), como derivada de la responsabilidad penal por los delitos cometidos por cuenta de la misma, o por lo que se denominaba tradicionalmente la “*culpa in eligendo o in vigilando*”, es decir era responsable de la indemnización civil que tuviese el acusado por la responsabilidad penal en que incurriese un socio, encargado, administrador o trabajador de la persona jurídica, con motivo de su quehacer en el seno de dicha persona, con base a una culpa casi objetiva, pero engarzada subjetivamente al considerarse que siempre habría una culpa derivada en haber “elegido mal” o “no haber vigilado suficientemente”, a su comisionado, socio, empleado o administrador.

2. RESPONSABILIDADES CIVILES DE LA PERSONA JURÍDICA, DERIVADAS DEL DELITO

Enlazado con esa “culpa in vigilando o in eligendo”, es un instituto consolidado en el Orden Jurisdiccional penal, que junto con la acción penal vaya asociado, si bien como jurisdicción rogada, es decir disponible a voluntad del perjudicado u ofendido por el delito (generalmente la

acción penal es indisponible, y se ejercita en todos los casos de delitos públicos, por el Ministerio Fiscal, haya o no acusación particular o popular, y haya reclamación civil accesoria o no).

Se encuentra regulada principalmente en los artículos 109 a 122 del Código Penal, y en cuanto a las personas responsables, en el

Artículo 120 del Código Penal

Son también responsables civilmente, en defecto de los que lo sean criminalmente:

4.º Las personas naturales o jurídicas dedicadas a cualquier género de industria o comercio, por los delitos que hayan cometido sus empleados o dependientes, representantes o gestores en el desempeño de sus obligaciones o servicios.

Además de lo anterior, cuando el delito se cometía, por persona física, utilizando a dicha persona jurídica con motivo de sus obligaciones, por ejemplo, fiscales (el obligado tributario que eludía el impuesto era la sociedad), se acudía para poder responsabilizar a alguna persona física que estuviese oculta o detrás de dicha sociedad, a la teoría del “descubrimiento o corrimiento del velo”. Pero, aunque se parte de la persona jurídica, no era para responsabilizarla a esta penalmente, y sí civilmente, aunque lógicamente son con motivo de delitos que se entendían cometidos en la órbita de la actividad de la sociedad.

Así el instituto del “corrimiento del velo”, es decir escudriñar quien estaba detrás de la infracción cometida bajo la cobertura de la persona jurídica, aunque esta sí sea responsable civil del delito de la persona física “camuflada” bajo la misma, se entiende referido en el

Artículo 31 del Código Penal

El que actúe como administrador de hecho o de derecho de una persona jurídica, o en nombre o representación legal o voluntaria de otro, responderá personalmente, aunque no concurren en él las condiciones, cualidades o relaciones que la correspondiente figura de delito requiera para poder ser sujeto activo del mismo, si tales circunstancias se dan en la entidad o persona en cuyo nombre o representación obre.

3. APARICIÓN EN ESPAÑA DE LA CONCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA

Frente al principio señalado de “Societas delinquere non potest”, donde no había cabida en nuestro Derecho Penal para accionar contra una persona jurídica, esta situación cambiará por completo con la Ley Orgánica 5/2010, en gran medida por exigencias de normativa y decisiones del ámbito de la Unión Europea, como, por ejemplo, las que siguen:

Decisión Marco 003/568/JAI del Consejo, de 22 de julio de 2003, relativa a la lucha contra la corrupción en el sector privado; Decisión Marco relativa a la lucha contra la explotación

sexual de los niños y la pornografía infantil; Decisión Marco en el ámbito del tráfico ilícito de drogas; Decisión Marco sobre la lucha contra el terrorismo; Decisión relativa a la lucha contra la trata de seres humanos; o la Directiva 2008/99/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de diciembre de 2008, relativa a la protección del medio ambiente mediante el derecho penal;

De este modo, España en cumplimiento de sus obligaciones europeas, tuvo que insertar en su ordenamiento jurídico, contrariamente a nuestra tradición, en el Código Penal, y con las reformas del mismo operadas por las Leyes Orgánicas 5/2010 y 1/2015, un sistema completo de responsabilidad penal de las personas jurídicas, cuyos fundamentos y presupuestos generales se abordarán mediante el resumen de la jurisprudencia de nuestro Tribunal Supremo, y referidos exclusivamente a los delitos que el Código Penal prevé expresamente atribuibles a estas en la parte especial – Libro II – de dicho Código, que recoge el catálogo de delitos.

Así ahora está redactado el nuevo

Artículo 31 bis Código Penal:

1. *En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas serán penalmente responsables:*

a) De los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su beneficio directo o indirecto, por sus representantes legales o por aquellos que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la persona jurídica, están autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control dentro de la misma.

b) De los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por haberse incumplido gravemente por aquéllos los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad atendidas las concretas circunstancias del caso.

2. *Si el delito fuere cometido por las personas indicadas en la letra a) del apartado anterior, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si se cumplen las siguientes condiciones:*

1.ª el órgano de administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión; 2.ª la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de

supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica; 3.^a los autores individuales han cometido el delito eludiendo fraudulentamente los modelos de organización y de prevención y 4.^a no se ha producido una omisión o un ejercicio insuficiente de sus funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano al que se refiere la condición

2.^a En los casos en los que las anteriores circunstancias solamente puedan ser objeto de acreditación parcial, esta circunstancia será valorada a los efectos de atenuación de la pena.

3. En las personas jurídicas de pequeñas dimensiones, las funciones de supervisión a que se refiere la condición 2.^a del apartado 2 podrán ser asumidas directamente por el órgano de administración. A estos efectos, son personas jurídicas de pequeñas dimensiones aquéllas que, según la legislación aplicable, estén autorizadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias abreviada.

4. **Si el delito fuera cometido por las personas indicadas en la letra b) del apartado 1**, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si, antes de la comisión del delito, ha adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión que resulte adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del que fue cometido o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión. En este caso resultará igualmente aplicable la atenuación prevista en el párrafo segundo del apartado 2 de este artículo.

5. **Los modelos de organización y gestión a que se refieren la condición 1.^a del apartado 2 y el apartado anterior deberán cumplir los siguientes requisitos:**

1.º Identificarán las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.

2.º Establecerán los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.

3.º Dispondrán de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.

4.º Impondrán la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.

5.º Establecerán un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.

6.º Realizarán una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

Pues bien, este es el punto histórico de partida de los nuevos conceptos acuñados con los anglicismos “**Compliance Programme**” y “**Compliance Officer**”; se refieren ni más ni menos, respectivamente, a lo que el Código Penal denomina en este artículo como “Modelo de Organización y gestión”, con medidas de vigilancia y control eficaces para prevenir delitos; y el Órgano autónomo que tenga encomendada la función de esa vigilancia y control en la aplicación del modelo.

Presupuestos de la responsabilidad penal y circunstancias modificativas de la misma

Artículo 31 ter del Código Penal

1. La responsabilidad penal de las personas jurídicas será exigible siempre que se constate la comisión de un delito que haya tenido que cometerse por quien ostente los cargos o funciones aludidas en el artículo anterior, aun cuando la concreta persona física responsable no haya sido individualizada o no haya sido posible dirigir el procedimiento contra ella. Cuando como consecuencia de los mismos hechos se impusiere a ambas la pena de multa, los jueces o tribunales modularán las respectivas cuantías, de modo que la suma resultante no sea desproporcionada en relación con la gravedad de aquéllos.

2. La concurrencia, en las personas que materialmente hayan realizado los hechos o en las que los hubiesen hecho posibles por no haber ejercido el debido control, de circunstancias que afecten a la culpabilidad del acusado o agraven su responsabilidad, o el hecho de que dichas personas hayan fallecido o se hubieren sustraído a la acción de la justicia, no excluirá ni modificará la responsabilidad penal de las personas jurídicas, sin perjuicio de lo que se dispone en el artículo siguiente.

Artículo 31 quater Código Penal

1. Sólo podrán considerarse circunstancias atenuantes de la responsabilidad penal de las personas jurídicas haber realizado, con posterioridad a la comisión del delito y a través de sus representantes legales, las siguientes actividades:

a) Haber procedido, antes de conocer que el procedimiento judicial se dirige contra ella, a confesar la infracción a las autoridades.

b) Haber colaborado en la investigación del hecho aportando pruebas, en cualquier momento del proceso, que fueran nuevas y decisivas para esclarecer las responsabilidades penales dimanantes de los hechos.

c) Haber procedido en cualquier momento del procedimiento y con anterioridad al juicio oral a reparar o disminuir el daño causado por el delito.

d) *Haber establecido, antes del comienzo del juicio oral, medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica.*

4. ANÁLISIS DEL PRECEPTO POR LA JURISPRUDENCIA

Podemos extraerlo a partir de un resumen de algunas sentencias de la Sala IIª del Tribunal Supremo; en concreto las **514/2015, 154/2016, 221/2016, 516/2016, 583/2017 y 668/2017**, sobre los presupuestos de esa responsabilidad criminal, y que en Síntesis se plantean si la naturaleza y origen de esta responsabilidad penal de las personas jurídicas, hasta ahora extraña en nuestro ordenamiento, resultarían ser o una especie de modelo de “Hetero – Responsabilidad” (responsabilidad por otro), que el Tribunal Supremo acabará por rechazar, frente a un modelo de “Auto responsabilidad”, y concluyendo la jurisprudencia del alto tribunal, que está en contra de una atribución de responsabilidad de tipo objetivo, nacida automáticamente de la comisión de un delito por la persona física relacionada en su seno, rechazado ello frente a un criterio de Responsabilidad Subjetiva, todo ello basado como principio general consagrado en el importante

Artículo 5 del Código Penal; “no hay pena sin dolo o imprudencia”

Reconociendo el debate doctrinal, tras haber superado la Ley Orgánica 5/2010 el tradicional principio “*Societas delinquere non potest*”, el Alto Tribunal se decanta porque nuestro ordenamiento jurídico, conforme a nuestra tradición jurídica, se inclina por un sistema de “auto responsabilidad”, desterrando una responsabilidad “vicarial” pura, de transferencia u objetiva, o “hetero responsabilidad” – es decir que bastaría probar la comisión del delito por la persona física integrante de la organización, para que se traslade automáticamente a la Persona Jurídica, siendo esta la que deba probar en su favor la existencia de una organización interna y efectiva de control, que concurra a modo de excusa absolutoria. Esa organización interna se plasmaría en planes con medidas de auto control, en cuya denominación ha triunfado el anglicismo “**Compliance**” o “Compliance Programme”.

Así el TS ha ido consolidando la doctrina de que no cabe una objetivación de este rupturista régimen de responsabilidad de los entes colectivos, construido a espaldas al principio de culpabilidad proclamado por el artículo 5 de nuestro Código Penal. La responsabilidad por el hecho propio y la reivindicación de un injusto diferenciado, se han perfilado como presupuestos sine qua non para proclamar la autoría penal de una persona jurídica.

El sistema de responsabilidad penal de la persona jurídica se basa - sobre la previa constatación de la comisión del delito por parte de la persona física integrante de la organización como supuesto inicial de la referida responsabilidad, en la exigencia del establecimiento y correcta aplicación de medidas de control eficaces que prevengan e intenten evitar, en lo posible,

la comisión de infracciones delictivas por quienes integran la organización. Estas medidas integrarían lo que se conoce con el término en inglés de “Compliance”, que vendría a significar “cumplimiento”, en el sentido de un plan de cumplimiento de normas preventivas del delito, como tratamiento, tras un análisis de riesgos criminógenos en el seno de la corporación, como diagnóstico previo y necesario al funcionamiento de la vida societaria.

Supone en cada caso, hacer un análisis acerca de si el delito cometido por la persona física en el seno de aquella ha sido posible, o facilitado, por la ausencia de una cultura de respeto al Derecho, como fuente de inspiración de la actuación de su estructura organizativa e independiente de la de cada una de las personas físicas que la integran, que habría de manifestarse en alguna clase de formas concretas de vigilancia y control del comportamiento de sus directivos y subordinados jerárquicos, tendentes a la evitación de la comisión por éstos de los delitos enumerados en el Libro II del Código Penal.

No olvidemos la previsión del Artículo 31 ter del Código Penal, y es que la persona jurídica responderá “...*aun cuando la concreta persona física responsable no haya sido individualizada o no haya sido posible dirigir el procedimiento contra ella*” *hayan fallecido o se hubieren sustraído a la acción de la justicia...*”. Pero en cualquier caso esa responsabilidad, ineludiblemente descansa en la de alguna persona física del seno de la jurídica, aunque no pueda ser encausada.

Doctrinalmente se discute si la eventual existencia de modelos de organización y gestión eficaces, suponen bien la exclusión de la culpabilidad, es decir una excusa absolutoria en un delito ya concurrente como acción típicamente antijurídica y culpable, pero no punible por la aplicación de tal modelo; bien la concurrencia de una causa de justificación que lo que excluye es la antijuridicidad de la conducta, o, como más bien entiende la jurisprudencia, con el tipo objetivo, que lo es más adecuado para el TS, puesto que, dice, la exoneración se basa en la prueba de la existencia de herramientas de control idóneas y eficaces cuya ausencia integraría, por el contrario, el núcleo típico de la responsabilidad penal de la persona jurídica, complementario de la comisión del ilícito por la persona física.

Contrariamente a tal postura, la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado hace un planteamiento de que el *Compliance* concurre en el delito como una “excusa absolutoria” afirmación discutible para el TS, si tenemos en cuenta que una “excusa absolutoria” ha de partir, por su propia esencia, de la previa afirmación de la existencia de la responsabilidad, cuya punición se excluye, mientras que a juicio del TS, la presencia de adecuados mecanismos de control lo que supone es la inexistencia misma de la infracción penal y por tanto de la propia tipicidad. La cuestión tiene su eficacia práctica en orden al alcance de la prueba de los elementos en que basar la concurrencia o no de ese “Compliance”.

Para el TS, el núcleo básico de la responsabilidad de la persona jurídica y su acreditación, por la consideración de la integración en el propio tipo penal de la existencia o no de medidas eficaces, habrá de corresponder a la acusación, aún en caso de no tomar la iniciativa la propia persona jurídica de la búsqueda inmediata de la exención, como sería contrariamente si fuese una excusa absolutoria, en la que sería a la Persona Jurídica la que debería íntegramente correr con la carga de su acreditación como tal eximente.

El núcleo básico de la responsabilidad, se insiste en que consiste en la ausencia de las medidas de control adecuadas para la evitación de la comisión de delitos, que evidencien una voluntad seria de reforzar la virtualidad de la norma y que se plasma en esas denominadas “compliances” o “modelos de cumplimiento”.

La Circular de la Fiscalía General del Estado 1/2016, hace para el TS consideraciones cuestionables, con repetida y expresa mención a la “cultura de cumplimiento” que la norma penal persigue, pero que no puede llegar a hacer decaer principios básicos de nuestro sistema de enjuiciamiento penal, tales como la exclusión de una responsabilidad objetiva o automática, debiendo rechazarse planteamientos de hetero responsabilidad o responsabilidad por transferencia de tipo vicarial.

La mera acreditación de la existencia de un hecho descrito como delito, sin poder constatar su autoría o, en el caso de la concurrencia de una eximente psíquica, pudiera conducir directamente a la declaración de responsabilidad de la persona jurídica, nos abocaría a un régimen penal de responsabilidad objetiva que, en nuestro sistema, no tiene cabida.

Por tanto, es la acusación a la que compete sentar los requisitos fácticos necesarios en orden a calificar a la persona jurídica como responsable, a afirmar la inexistencia de tales controles, por lo que no tendría sentido dispensarla en el procedimiento de la acreditación de semejante extremo esencial para la prosperidad de su pretensión.

5. PERSONAS JURÍDICAS INCLUIDAS O EXCLUIDAS DEL SISTEMA DE EXIGENCIA DE LA RESPONSABILIDAD PENAL.

Hay que recalcar que no todas las personas jurídicas son susceptibles de ser sujetos activos de delitos:

Hay Personas jurídicas excluidas por ser así expresamente recogido en el Código Penal;
Artículo 31 quinquies del CP:

- 1. Las disposiciones relativas a la responsabilidad penal de las personas jurídicas no serán aplicables al Estado, a las Administraciones públicas territoriales e institucionales, a los Organismos Reguladores, las Agencias y Entidades públicas Empresariales, a las*

organizaciones internacionales de derecho público, ni a aquellas otras que ejerzan potestades públicas de soberanía o administrativas.

2. *En el caso de las Sociedades mercantiles públicas que ejecuten políticas públicas o presten servicios de interés económico general, solamente les podrán ser impuestas las penas previstas en las letras a) y g) del apartado 7 del artículo 33. Esta limitación no será aplicable cuando el juez o tribunal aprecie que se trata de una forma jurídica creada por sus promotores, fundadores, administradores o representantes con el propósito de eludir una eventual responsabilidad penal.*

Tipos de Personas Jurídicas en la jurisprudencia y la Fiscalía:

- 1 - Empresas lícitas
- 2 - encubridoras o “pantallas” y
- 3 - organizaciones criminales y asociaciones ilícitas.

Esta clasificación convencional, viene referida tanto en sentencias, como en la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, y estaría relacionada con las consecuencias penales del delito cometido o en su seno, o conforme los presupuestos vistos sobre su responsabilidad.

Dice así la Circular de la FGE:

Desde el punto de vista de su responsabilidad organizativa surgirían tres categorías de personas jurídicas:

1. Aquellas que operan con normalidad en el mercado y a las que propia y exclusivamente se dirigen las disposiciones sobre los modelos de organización y gestión de los apartados 2 a 5 del artículo 31 bis CP.

Mejor o peor organizadas, son penalmente imputables.

2. Las sociedades que desarrollan una cierta actividad lícita, pero que en su mayor parte es ilegal.

Un ejemplo de este tipo de sociedades, son las utilizadas habitualmente en actividades de blanqueo de capitales o financiación del terrorismo, como instrumento para colocar fondos al socaire de la actividad legal de la sociedad, simulando que es mayor de la que realmente tiene. En la mayoría de los casos se mezclan fondos de origen lícito e ilícito, normalmente incrementando de manera gradual los fondos de origen ilícito.

A ellas se refiere la regla 2ª del art. 66 bis como las utilizadas instrumentalmente para la comisión de ilícitos penales. Se entenderá que se está ante este último supuesto siempre que la actividad legal de la persona jurídica sea menos relevante que su actividad ilegal. El precepto las deja claramente dentro del círculo de responsabilidad de las personas jurídicas y, en la medida en

que tienen un mínimo desarrollo organizativo y cierta actividad, aunque en su mayor parte ilegal, son también imputables.

3. Finalmente solo tendrán la consideración de personas jurídicas inimputables, aquellas sociedades cuyo carácter instrumental exceda del referido, es decir que lo sean totalmente, sin ninguna otra clase de actividad legal o que lo sea solo meramente residual y aparente para los propios propósitos delictivos.

Frecuentemente, este tipo de sociedades suele emplearse para un uso único. Por ejemplo, como instrumento para la obtención de una plusvalía simulada mediante la compra y posterior venta de un mismo activo, normalmente un bien inmueble (por su elevado valor) o activos financieros (por su dificultad para conocer su valor real). En esta categoría se incluyen también aquellas sociedades utilizadas para un uso finalista, como mero instrumento para la tenencia o titularidad de los fondos o activos a nombre de la entidad, a modo de velo que oculta a la persona física que realmente posee los fondos o disfruta del activo.

En estos supuestos la respuesta penal frente a delito cometido no “por”, sino “a través” de la persona jurídica, no es por aplicación del concepto del “Compliance” y la responsabilidad penal de la propia persona jurídica, ya que por definición y naturaleza, ningún “Compliance” cabe esperar de una sociedad creada para cometer delitos utilizándola de pantalla; a lo que habrá que acudir es a las figuras penales de la parte especial del Código Penal sobre Asociaciones Ilegales (Artículo 515 CP), o relativas a Grupos y Organizaciones criminales (Artículos 570 bis y siguientes), así como a las consecuencias previstas en el artículo 129 del mismo Código.

Otros supuestos en que procede la exclusiva imputación de la persona física, siendo indiferente dirigirla también contra la jurídica, eran ya advertidos por la Circular 1/2011. Se trata de aquellos en que existe una identidad absoluta y sustancial entre el gestor y la persona jurídica, de manera que sus voluntades aparecen en la práctica totalmente solapadas o en que resulta irrelevante la personalidad jurídica en la concreta figura delictiva, evitando así una doble incriminación que resultaría contraria a la realidad de las cosas y podría vulnerar el principio *non bis in idem*.

El riesgo de incurrir en *bis in idem* es especialmente alto en el caso de las pequeñas empresas, tanto en los casos apuntados en la Circular 1/2011 [que se identifican con el hecho de conexión del art. 31 bis 1º a)] como cuando la responsabilidad de la empresa por los actos de sus empleados se sustenta en la falta de control de sus responsables [art. 31 bis 1º b)], que viene a confundirse con la propia falta de un sistema adecuado de control corporativo. Puede afirmarse que el sistema de responsabilidad, tal y como se ha diseñado, con las referencias al elenco de sujetos de la letra a) del artículo 31 bis 1, sobre los deberes de control o los propios modelos de organización y gestión, está ideado fundamentalmente para la mediana y gran empresa, en

coherencia con las apuntadas razones de política criminal. Para las pequeñas empresas, las exigencias impuestas en los programas pueden resultar excesivas, aun con las correcciones del apartado 3 del art. 31 bis, sobre el órgano de control o “compliance officer”.

En cuanto a los criterios para la determinación de las penas y otras consecuencias para las personas jurídicas, aparecen en los artículos 33 y 66 bis del CP; Así como también existen otras consecuencias penales accesorias en el

Artículo 129 del Código Penal

1. En caso de delitos cometidos en el seno, con la colaboración, a través o por medio de empresas, organizaciones, grupos o cualquier otra clase de entidades o agrupaciones de personas que, por carecer de personalidad jurídica, no estén comprendidas en el artículo 31 bis, el juez o tribunal podrá imponer motivadamente a dichas empresas, organizaciones, grupos, entidades o agrupaciones una o varias consecuencias accesorias a la pena que corresponda al autor del delito, con el contenido previsto en las letras c) a g) del apartado 7 del artículo 33. Podrá también acordar la prohibición definitiva de llevar a cabo cualquier actividad, aunque sea lícita.

2. Las consecuencias accesorias a las que se refiere en el apartado anterior sólo podrán aplicarse a las empresas, organizaciones, grupos o entidades o agrupaciones en él mencionados cuando este Código lo prevea expresamente, o cuando se trate de alguno de los delitos por los que el mismo permite exigir responsabilidad penal a las personas jurídicas.

3. La clausura temporal de los locales o establecimientos, la suspensión de las actividades sociales y la intervención judicial podrán ser acordadas también por el Juez Instructor como medida cautelar durante la instrucción de la causa a los efectos establecidos en este artículo y con los límites señalados en el artículo 33.7.

6. TIPOS DELICTIVOS PREVISTOS PARA PERSONAS JURÍDICAS

Los principales delitos previstos en el código, que pueden ser atribuidos a personas jurídicas, son:

Contra la Hacienda y la Seguridad Social (305 y ss. CP),

Falsedad de Moneda (386), Insolvencias Punibles 261 bis),

Contra la Propiedad Intelectual e Industrial (288), Descubrimiento y Revelación de secretos (197 quinquies),

Contra la Salud Pública – Tráfico de Drogas (369 bis), cohecho y Tráfico de Influencias 427 bis y 430, Trata de Seres Humanos (177 bis CP); Prostitución y pornografía, explotación laboral,

mendicidad, tráfico de órganos, y matrimonios forzados. Delitos contra los Derechos de los Trabajadores (318), Delitos de Odio (510 bis), Terrorismo (570 quáter),

Delitos contra los Recursos Naturales y el Medio Ambiente, Urbanismo y Patrimonio Histórico, y contra el Mercado y los Consumidores (284 CP).

7. REDACCIÓN DE UN PROGRAMA DE “COMPLIANCE” PENAL

Fases para redacción e implementación de un Programa de Compliance:

1. **Consultas:** se desarrolla cerca de cada uno de los responsables de los departamentos que pueda tener la empresa. En esta fase se tratará de averiguar cuál es el nivel de riesgo que tiene la empresa. La fase de consultas es muy extensa, trata de hacer preguntas sobre los 33 delitos que contenta el Código Penal.
2. **Actividades de riesgo:** se definen en relación con los grados de riesgos obtenidos por las consultas.
3. **Determinar las conductas de riesgo:** asociar las actividades de riesgo al tipo delictivo del Código Penal.
4. **Determinar políticas corporativas:** son el conjunto de obligaciones y prohibiciones que la organización impone a todos sus empleados y directivos. Con ellas se pretende garantizar que se mitigue la comisión de posibles delitos penales.
5. **Crear procedimientos y directrices:** se elaboran una serie de actos o pasos a seguir para verificar que las políticas corporativas están siendo cumplidas. Se trata de asegurarnos el cumplimiento de las normas que la empresa da a todas las organizaciones.
6. **Proceso de formación:** formar a todos los empleados y directivos acerca de qué políticas corporativas son las que se implementan dentro de la empresa.
7. **Proceso de seguimiento, vigilancia y control:** esto se hace a través de una serie de pautas de monitorización y verificación de que las políticas corporativas están siendo cumplidas y de que los procesos establecidos están siendo desarrollados.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consultas de textos normativos realizadas: Código Penal, Sentencias del Tribunal Supremo y Circulares de la Fiscalía General del Estado.

PROMOCIÓN DE LA SALUD EN LAS ORGANIZACIONES

Capítulo 5

ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Susana Iris Rueda Sánchez
Gobierno de Aragón

“Si cree usted que la educación es cara, pruebe con la ignorancia”

Derek C. Bok (expresidente de la Universidad de Harvard)

(si piensas que invertir en el bienestar de las plantillas es caro, prueba con el malestar)

1. INTRODUCCIÓN

Además de los avances médicos en el tratamiento de enfermedades, cada vez tienen más importancia las acciones de prevención desde Salud Pública dirigidas a mejorar la salud de las personas y prevenir la aparición de enfermedades. La evidencia muestra los mayores beneficios de actuar sobre los grupos frente a actuar sobre las personas de manera individual.

Esto cobra mayor relevancia en el entorno laboral como escenario privilegiado para promover estilos de vida saludables que contagien el resto de esferas de la vida privada, familiar y social.

2. PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO

La Organización Mundial de la Salud (OMS en adelante) define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. De igual forma, define un lugar de trabajo saludable¹ como “aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo”.

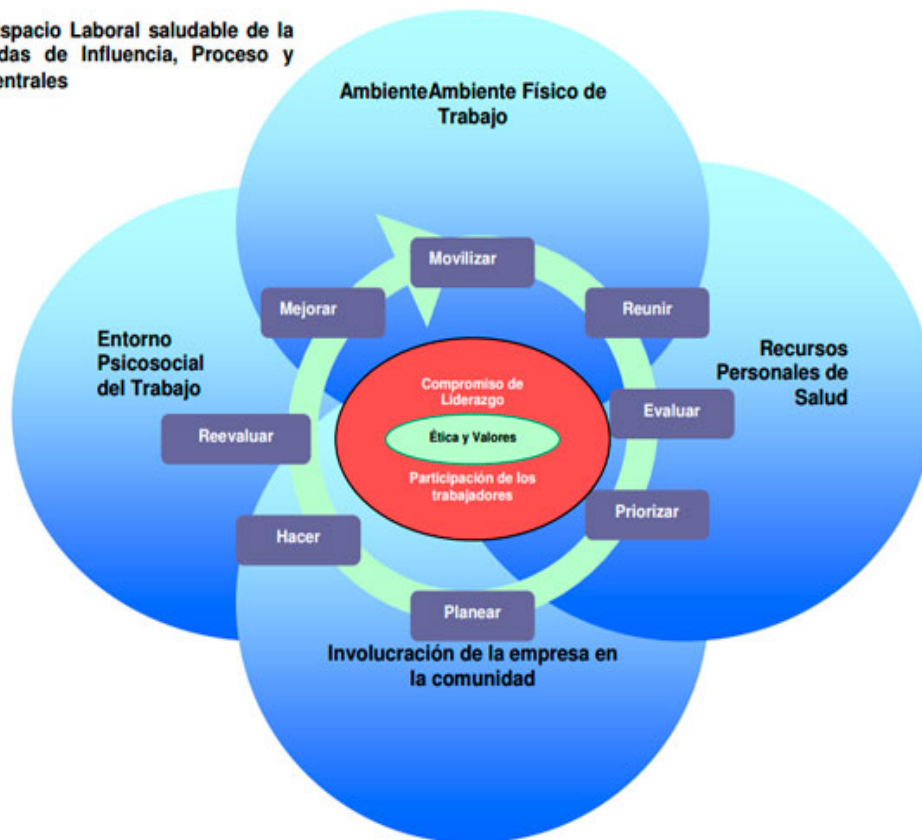
Asimismo la OMS ha elaborado un modelo de ambientes de trabajo saludables² (figura 1), basándose en los siguientes aspectos:

^{1,2} <https://bit.ly/2Dq6aa8>

1. La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo
2. La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional
3. Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables)
4. Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.

Figura 1. Modelo de Espacio Laboral saludable

Figura 9.4
Modelo de Espacio Laboral saludable de la OMS: Avenidas de Influencia, Proceso y Principios Centrales



Fuente: Extraído de Modelo de la OMS de ambientes de trabajo saludables, 2010

3. MOTIVOS PARA LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO

Las empresas y organizaciones laborales en general son responsables de la salud de sus plantillas mientras realizan la actividad laboral. Esto es una exigencia legal y también ética. De una forma más específica, el interés empresarial por la Promoción de la Salud de los Trabajadores viene determinado por las consecuencias que para la organización tiene una inadecuada gestión de la salud en el trabajo (tabla 1).

Tabla 1. Gestión de la Salud en el Trabajo

Causas	Consecuencias
Espacio laboral insano e inseguro Estrés asociado al trabajo Prácticas de salud inadecuadas (beber, fumar, comer en exceso, falta de ejercicio) Enfermedades crónicas no contagiosas (diabetes, enfermedades cardiovasculares, cáncer, hipertensión)	Accidentes y heridas, enfermedades laborales, insatisfacción laboral, falta de compromiso, burnout, depresión, violencia laboral Absentismo-presentismo, incapacidades, bajas, pago de seguros Demandas de compensación, huelgas, rotación de personal, abandonos Incremento de los costes, descenso de la productividad, de la calidad del producto y de la atención al cliente

Fuente: Adaptado de Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y modelo de la OMS, WA440.³

El lugar de trabajo se convierte así en un escenario imprescindible donde fomentar y adquirir hábitos saludables que contagiarán otras esferas de la vida personal y familiar. La reflexión pone el foco en la responsabilidad individual que cada persona tiene sobre su salud, pero también en el compromiso que las organizaciones tienen con las personas que trabajan en ellas, para garantizar espacios de trabajo saludables, motivadores e inspiradores. Las prácticas de recursos humanos que fomenten estos espacios de trabajo saludables son un requisito para cualquier organización, sea pública o privada (Rueda, 2016, 2014).

4. ORGANIZACIONES SALUDABLES

Históricamente, el foco de las intervenciones se ha centrado más en la reducción del dolor, el sufrimiento y las carencias, que en el desarrollo de capacidades individuales y colectivas. Es Martin Seligman quien da un giro a la investigación definiendo la Psicología Positiva como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología. Es también Martin Seligman quien agrupa en tres, las áreas de la psicología: el estudio de las emociones positivas, el estudio de los rasgos positivos y el estudio de las organizaciones positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). La Psicología Positiva se relaciona directamente con el concepto de organización saludable y positiva.

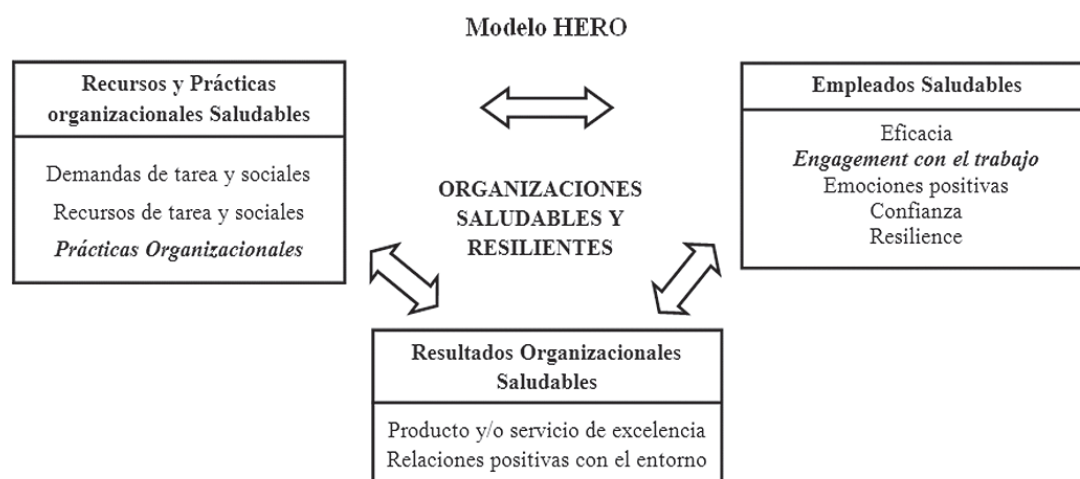
Una organización saludable es aquella que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas, para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de

³ https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

la organización como un todo. Además, estas organizaciones son “resilientes” porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen la presencia de recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencias, con el objetivo de desarrollar la salud de las personas y la salud financiera de la organización (Salanova et al. 2016).

De acuerdo con este modelo, una organización saludable y resiliente combina tres componentes clave que interaccionan entre sí: 1) recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., recursos laborales, prácticas organizacionales saludables), 2) empleadas y empleados saludables (e.g., creencias de eficacia, confianza organizacional, engagement) y 3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño). Según este modelo, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de profesionales y resultados organizacionales saludables, que a su vez influirán en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo en un camino de mejora constante en el tiempo.

Figura 2. Modelo HERO (*Healthy and Resilient Organizations Model*).



Adaptado de Salanova, Llorens, Cifre & Martinez, 2012

5. PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES

Se pueden definir las prácticas organizacionales como “un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas” (Wright y McMahan, 1992, p.298). Estas actividades se convierten en “saludables” cuando además del objetivo organizativo, se persigue también mejorar el bienestar y la salud de las y los profesionales como una meta intrínseca en sí misma, y no como un instrumento para conseguir otros fines (Salanova et al. 2019). Y van aún más allá, persiguiendo la mejora de la comunidad de la que formamos parte.

La investigación ha puesto de manifiesto el efecto positivo que estas prácticas tienen en aspectos como la confianza (Acosta et al, 2012), el compromiso (Schneider et al., 2017), la satisfacción laboral (Guest, 2002) o el capital social (Saz y Serrano, 2013).

Siguiendo las áreas de interés en responsabilidad social empresarial de la Fundación Empresa y Sociedad (Nieto y Fernández, 2004) y el modelo de la OMS de ambientes de trabajo saludables⁴, se plantean a continuación algunos ejemplos de prácticas organizacionales saludables, enmarcados en los siguientes aspectos del referido modelo (tabla 2).

Tabla 2. Ejemplos de prácticas organizacionales saludables

Dimensión	Práctica	
La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo	Diseño de puestos de trabajo saludables y positivos	Autonomía, demandas laborales retadoras, claridad de rol, <i>feedback</i> , oportunidad para el contacto social, trabajo en equipo, confianza organizacional, justicia organizacional
	Diseño de espacios de trabajo saludables	Luz, temperatura y diseño de puestos, cocina y zonas para comer, fruta gratis,
	Ofrecer empleos fijos y estables	alimentos saludables en máquinas expendedoras, espacio para el ejercicio físico, fisioterapia
La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional	Prevención del acoso laboral	Protocolos de actuación, formación de líderes, resolución de conflictos, mediación
	Conciliación de la vida personal y profesional	Flexibilidad laboral, ayudas para el cuidado de hijos e hijas o dependientes, beneficios sociales
	Liderazgo positivo	Formación, liderar desde la misión y valores
	Comunicación organizacional	Comunicación corporativa, redes formales e informales, participación

⁴<https://bit.ly/3fgl3tM>

	Programas de salud psicosocial	Envejecimiento activo, Gestión del estrés, evaluaciones de riesgo psicosocial, estudios de clima, licencias
Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables).	<p>Campañas y talleres hábitos saludables</p> <p>Salud mental.</p> <p>Tratar a las plantillas de forma justa</p>	<p>Dejar de fumar, ejercicio físico, alimentación saludable, diabetes II, prevención enfermedades cardiovasculares, higiene postural, etc</p> <p>Campañas, asesoramiento, apoyo psicológico, mindfulness</p> <p>Igualdad, diversidad, discapacidad, equidad salarios</p>
Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.	<p>Inversiones socialmente responsables.</p> <p>Voluntariado corporativo.</p>	<p>Contratos, proyectos</p> <p>Campañas, proyectos, permisos, información, eventos solidarios</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo OMS (2010) y Fundación Empresa y Sociedad (2004).

6. CONCLUSIONES

Poner en marcha prácticas organizacionales saludables e implantar un modelo de organización saludable es una apuesta segura en un mundo cambiante e incierto. La clave de cualquier cambio se encuentra en las personas, por ello, el bienestar se ha convertido en un referente teórico primordial para el desarrollo organizacional.

Pero el concepto de organización saludable traspasa los límites de la propia entidad y llega a la comunidad en la que está inmersa. Potenciar la responsabilidad que la organización tiene con su comunidad y con el mundo en el que vivimos, no es exclusivo de las grandes empresas, es necesario que todos y todas asumamos nuestra parte de responsabilidad. La imagen de marca, la satisfacción de las personas que trabajan en ellas, el compromiso de las y los clientes, el medio ambiente y la comunidad en general, se verán beneficiados.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2012). *¿Cómo predicen las prácticas organizacionales*

- el engagement en el trabajo en equipo?. El rol de la confianza organizacional. Ciencia y trabajo*, 13,125-134.
- Guest, D. (2002). *Human resource Management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM*. *The Journal of Industrial relations*, 44, 335-358.
- Nieto, M., y Fernández, R. (2004). *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*. *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- Rueda, I. (2016): Caso de la Comunidad Autónoma de Aragón, en García, G. y Soler, C. (Dir), *Organizaciones saludables: diez casos de éxito*. Ed. Aranzadi.
- Rueda, S.I., Clavero, J.M., Ungil, E.M., Nievas, M.P., Budria, E., Jeréz, M.I., y Recio, J.M. (2014). La administración pública de Aragón, una organización saludable: experiencia práctica. *Prevención integral*. Disponible en: <https://bit.ly/3fdyTNr>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019): *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Ed. Aranzadi.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I.M. (2016). *Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y resilientes*. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I.M. (2012). *We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model*. *Group & Organization Management*, 37(6),785-822.
- Saz, M.I. y Serrano, B. (2013). *Relación entre voluntariado y empleabilidad*. Instituto Aragonés de la juventud, Zaragoza. Disponible en: <https://bit.ly/1EJvDmc>
- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Schneider, B., Yost, A.B., Kropp, A., Kind, C., y Lam, H. (2017). *Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480.
- Wright, P.M. y McMahan, C.G. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Capítulo 6

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES, UNA REALIDAD

Belén Serrano Valenzuela
Gobierno de Aragón

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo general del curso es conocer el contexto de las organizaciones saludables, explicando de dónde parte, cómo se diseña y especificando el papel de la Economía Social para lograrlo, a través de referencias científicas y ejemplos reales de empresas de Aragón.

En este contexto, uno de los objetivos específicos es conocer la existencia de los programas de voluntariado corporativo desde el ámbito de la responsabilidad social de las empresas y como práctica positiva de las organizaciones saludables, poniendo de relevancia los avances que en los últimos años se han llevado a cabo en la materia.

Para ello, amparados por la normativa estatal y autonómica, nos centraremos en el caso de Aragón que, desde la aprobación de la Ley 6/2018, de 28 de junio, del Voluntariado de Aragón (Gobierno de Aragón, 2018), ha incluido en su articulado la promoción del voluntariado corporativo en las organizaciones y ha desarrollado diferentes iniciativas en este sentido.

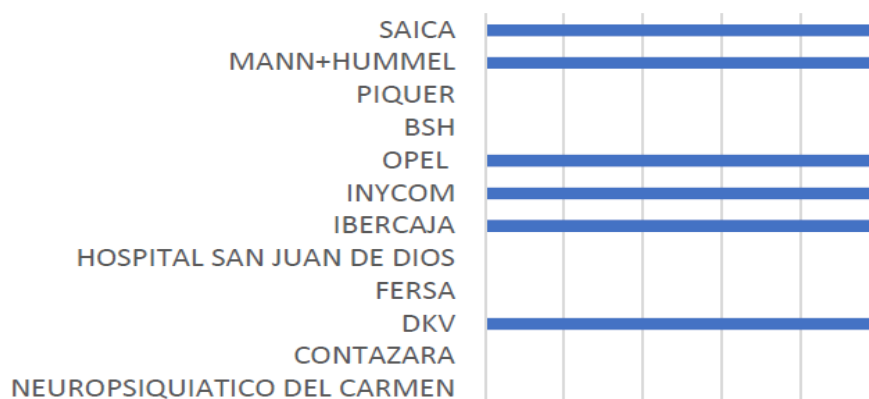
Esta ley y el estudio diagnóstico⁵ del voluntariado corporativo de las empresas de Aragón (Serrano, Soler y Gómez, 2018) formarán el hilo conductor de esta exposición, que no dejará en el olvido el ámbito de la gestión y el aprendizaje de competencias personales como producto derivado de la realización de la acción voluntaria de parte de los trabajadores; relevante para la formación y la mejora del bienestar de los recursos humanos de las organizaciones (Rueda, 2016).

En esta línea, desde el Instituto Aragonés de Fomento se creó una línea de actuaciones para reconocer a las empresas que desarrollaban buenas prácticas en RSC y posteriormente se quiso avanzar y crear la estrategia RSA+ que consiste en que, además de las acciones sociales,

⁵La normativa y los resultados del estudio forman parte del contexto aragonés, pero podrían transferirse a otras realidades regionales.

económicas y medioambientales, las organizaciones potencien otros programas entre los que se encuentra la inclusión de acciones de voluntariado corporativo (gráfico 1) (Blasco, 2019).

Gráfico 1.- Entidades con el Sello de Oro de RSA+ con voluntariado corporativo



Fuente: Blasco, 2019

El compromiso que las organizaciones demuestran en la gestión de estos programas en el marco de su RSC, favorece el impulso del Impacto 2030 en su estrategia para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Saz-Gil, Cosenza, Zardoya-Alegría y Gil-Lacruz, 2020).

2. ASPECTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN Y EL IMPACTO

La aprobación de la Ley estatal de voluntariado (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2015) supuso un hito histórico en muchos aspectos. En concreto y en relación a nuestra materia, supuso la posibilidad de que nuevas instituciones (además de las asociaciones, fundaciones y organizaciones no lucrativas en general) pudieran promocionar el voluntariado.

Sobre este marco general, siguiendo las recomendaciones de la Estrategia aragonesa de voluntariado⁶ y antes de la aprobación de la ley autonómica aragonesa, se planteó la elaboración del Diagnóstico de las entidades de voluntariado de Aragón (Castel, Oliván, Serrano y Soler, 2016). El objetivo era crear una línea base que permitiera conocer la situación actual, en torno a esta materia, de todas las organizaciones (entidades no lucrativas, ayuntamientos, comarcas, universidades y empresas) para desarrollar, en función de los datos, los objetivos junto con acciones de impulso, fomento y promoción desde la Administración Pública.

Entre las conclusiones del mismo, se detectó la falta de un número relevante de empresas que emitieran sus respuestas al cuestionario. Además, éste último no se había enfocado de forma exhaustiva hacia las necesidades que estas organizaciones plantean. Por ello, dos años

⁶ <https://bit.ly/303qoOt>

después se procedió a elaborar un cuestionario específico de medición de programas de voluntariado corporativo en las empresas de Aragón.

El Gobierno de Aragón planteó, en su estudio, como objetivo principal conocer el estado actual de la cuestión para poder posteriormente realizar acciones en este ámbito. Para ello, estableció un Convenio de colaboración⁷ con entidades responsables del mundo empresarial autonómico (CEOE Aragón) y del mundo del voluntariado (Coordinadora Aragonesa de Voluntariado y Plataforma del Voluntariado de Aragón) y contemplaron, de forma coordinada, entre sus actuaciones la realización del “Diseño, desarrollo, elaboración y difusión de un Informe diagnóstico de la realidad del voluntariado corporativo en las empresas de Aragón”.

La respuesta a los cuestionarios emitidos fue de 44 organizaciones que manifestaron su interés por la materia, tanto para iniciar acciones como para el mantenimiento de las mismas o el aprendizaje a través de información o formación. Este estudio, aun conociendo que no es suficientemente representativo sobre la muestra deseada para el colectivo empresarial autonómico, es útil para conocer someramente esta realidad y ayudar a planificar intervenciones con todos los agentes implicados.

El informe (Serrano, Soler y Gómez, 2018) permitió conocer aspectos relevantes para la gestión de los programas de voluntariado corporativo empresariales, lo cuales paso a detallar:

a) Los motivos por los cuales las empresas no realizan VC y los facilitadores que les resultarían prácticos para el inicio del mismo.

La mayoría de las empresas que no realizan este tipo de prácticas solidarias se debe al desconocimiento y a la falta de información en la materia; sin embargo, ellas mismas verbalizan el interés en realizarlo.

b) Las principales características de las empresas que realizan VC.

Tal y como reflejan los datos de estudio, cualquier empresa en función de su tamaño puede realizar voluntariado corporativo. En concreto, 12 fueron las empresas que respondieron a todas las preguntas del cuestionario, de las cuales a partes iguales corresponden a empresas de tamaño grande, mediano y pequeño. Por lo tanto, también se confirma la aportación de que no importa tanto un gran número de empleados en la plantilla para el desarrollo de estos programas, sino otro tipo de factores.

⁷ <https://bit.ly/3ewpWhb>

c) Las características y participación de las personas voluntarias.

Las motivaciones de las organizaciones y de las personas participantes para el desarrollo de estas acciones son principalmente solidarias (en un 88,90%), aunque también se generan otras consideraciones como por ejemplo la mejora del ambiente laboral y el fomento del trabajo en equipo, la mejora de la imagen de la empresa y el reconocimiento social hacia el empleado por parte del empresario. Tal y como reflejan Cosenza, Saz y Zardoya (2016) a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, se les añade una tercera en el caso del voluntariado corporativo que es la relacional definida, en este caso, como altruista y que tiene que ver con la ayuda y el contacto hacia los demás.

Los programas que existen en esta materia tienen como destinatarios lógicamente a las personas empleadas de las empresas, teniendo en cuenta que la implicación del número de trabajadores en este tipo de acciones supone una participación de menos del 25% de la plantilla. Sin embargo, tal y como ya se especifica en otros estudios estatales e internacionales, las actividades en algunos casos se dirigen también a personas jubiladas, familiares, clientes y proveedores.

d) La gestión del VC en las empresas aragonesas.

En cuanto a la gestión, la existencia de una persona responsable de las acciones a llevar cabo es esencial. Esta persona responsable, existente en el 50% de los casos, es la encargada de coordinar y difundir las actividades apoyada por cartelería y/o reuniones, además del uso de los medios tecnológicos. Además, en el 79% de los casos (Gómez, Lumbreras y García, 2013), tal y como refleja el informe del Observatorio de Voluntariado Corporativo de España, se considera de interés que esta persona forme parte de la plantilla de recursos humanos y que incluso los órganos directivos confíen en su ejecución.

El reflejo de todos estos aspectos ayuda al diseño de acciones, por parte de las entidades implicadas en este estudio, para colaborar en paliar estos aspectos. Para ello, las personas expertas recomiendan alinear estos programas con la responsabilidad social de las empresas que incardine con su línea social y con su misión para la solución de problemas sociales.

El tipo de tareas a realizar es muy variado. Lemonche (2011) detalla y explica diversos modelos de acciones que las empresas deciden impulsar tales como las donaciones, las campañas, los bancos de tiempo, el voluntariado profesional, la cesión de capital humano, etc. En general, es muy habitual planificar y desarrollar el Día del Voluntariado en el que las personas de la compañía se implican a través del contacto con una entidad no lucrativa en la realización de acciones conjuntas que finalizan en un día especial de contacto, conocimiento y ayuda entre empleados y destinatarios.

Por ello, es fundamental tener en cuenta la alianza que, por normativa, debe de existir con una entidad no lucrativa y establecer un acuerdo de colaboración que contemple el Plan conjunto de actuación en relación con criterios sobre los seguros, la protección de datos, la confidencialidad, la formación y el cronograma de acciones, entre otros. En concreto, las fases que debe contener un Plan organizacional son la planificación, implementación, evaluación y actuación (Cosenza et al., 2016).

Respecto a los recursos económicos a invertir en estas tareas, la mayor parte de las empresas que presentan VC en Aragón y que respondieron a la encuesta cuentan con recursos inferiores a 1.000 euros anuales para el fomento de iniciativas a favor de causas solidarias y la organización de eventos.

Otro aspecto a detallar es el número de horas que las personas empleadas van a dedicar a estas acciones solidarias, destacando que más de la mitad dedican menos de 10 horas al año y, sin embargo, más del 40% dedican más de 10 y 15 horas. En los estudios estatales, el porcentaje horario de dedicación es menos elevado que en Aragón, porque en general predominan las acciones anuales puntuales en comparación con la dedicación de otro tipo de voluntariado presente en la sociedad.

e) La satisfacción en el desarrollo del VC.

No es nada novedoso que las personas que se implican en estas tareas, desde las organizaciones o desde la comunidad a título personal, verbalicen un alto nivel de satisfacción. En concreto, en este estudio se detecta un 70% de bastante o mucha satisfacción por los programas que desarrollan. Entre los casos de éxito de implantación de programas en estudios estatales destacan el aumento del sentido de pertenencia a la empresa. Este alto índice de satisfacción junto con la promoción y mejora de la formación podría ser un acicate para que más empresas se unan a estas buenas prácticas.

Tal y como refleja Blasco (2019) estos programas aportan beneficios fundamentalmente a tres colectivos:

- 1- A las personas trabajadoras que, con su aprendizaje y su implicación en la sociedad, mejoran también sus niveles de salud física y mental.
- 2- A la organización, ya que mejora de forma interna su clima laboral y de forma externa su imagen y la relación con los clientes.
- 3- A la organización no lucrativa por la recepción de capital social, recursos económicos y mejora de la sensibilidad hacia el colectivo con el que se tiene contacto.

La evaluación y medición de los programas está adquiriendo también bastante desarrollo en los últimos años asociados, no obstante, a la existencia meticulosa de un Plan que

delimita objetivos e indicadores de evaluación que pueden ser medidos a través de instrumentos definidos ad hoc.

f) Las necesidades y principales dificultades de las empresas en el ámbito del VC.

A pesar de las diferentes características del VC en las empresas y los diferentes diseños de sus programas, se constatan algunos problemas comunes: falta de recursos económicos, el desarrollo de un plan de voluntariado, mayor formación para el conocimiento de las buenas prácticas, de cauces de difusión adecuados y mayor concienciación entre las personas trabajadoras, entre otros.

No debemos olvidar que la innovación también está presente en el diseño de muchos de estos programas, debido a que, del intercambio de ideas y experiencias entre las entidades, surgen iniciativas novedosas que incluyen la tecnología, la gestión del talento compartido u otras estrategias de coaching y mentoring, entre otras.

3. EL APRENDIZAJE DE COMPETENCIAS PERSONALES

En los últimos años, para las organizaciones y desde su estrategia de recursos humanos, el ámbito de las competencias está adquiriendo relevancia. Por ello, el aprendizaje generado por estos programas en los trabajadores supone, además de una mejora de su capital social, una repercusión positiva en la comunidad que, consciente o inconscientemente, repercute favorablemente en la imagen de la empresa. Existen desde el año 2007 diferentes programas de diversos ámbitos territoriales y dirigidos a determinados colectivos que exponen estos beneficios.

En primer lugar, Comisión Europea, en este sentido, realiza la emisión de Certificados de Competencias denominados Youthpass que en 2019 alcanzó la cifra del millón, evaluando de forma cualitativa este aprendizaje en personas que participan en programas de educación no formal. Esta trayectoria ha sido continuada en el ámbito estatal por la Plataforma del Voluntariado de España a través de su programa Vol+ y por el Gobierno de Aragón con su nuevo proyecto CVOL.

En segundo lugar, existe constancia de que se produce aprendizaje de valores (responsabilidad, compromiso social y conducta de ayuda) en jóvenes participantes en programas de voluntariado desde un marco del desarrollo positivo adolescente que funcionan como activos esenciales para la promoción de la salud (Serrano, 2018) y mejoran competencias como el trabajo en equipo y la inteligencia emocional, esenciales para su posterior empleabilidad (Saz y Serrano, 2013).

En tercer lugar, es interesante destacar que el aprendizaje de competencias en el voluntariado corporativo queda avalado también en múltiples trabajos. En el proyecto Reconoce⁸ y en todas las iniciativas de la Red Voluntare (Forética, 2013) donde se aconseja que el inicio de estas actividades en el mundo empresarial parta de los directivos, se ejecute a través de los recursos humanos y plantee coherencia con sus propios objetivos organizacionales. El aprendizaje de competencias que genera en los empleados y el alto grado de satisfacción manifestado crea sinergias con el compromiso hacia la organización y con los beneficios para la promoción de la salud.

Aunque este tipo de iniciativas no son largas en el tiempo por el momento (en España, hablamos de poco más de 15 años); sin embargo, las empresas que se han comprometido en esta materia han dado sus frutos, creando un impacto positivo en la comunidad y estableciendo las colaboraciones perfectas entre la empresa, el empleado, la entidad no lucrativa y el destinatario de la acción voluntaria.

Los beneficios para la salud como forma de mejora del estilo de vida también están presente en estas acciones (Saz-Gil et al., 2020) con la inclusión de personas prejubiladas y jubiladas que, al aportar su tiempo y sus conocimientos, contribuyen a las RSC de la empresa, a la consecución de los ODS y al incremento de su bienestar.

Y, por último, y para completar estos aspectos, es preciso decir que actualmente la normativa autonómica también se encuentra alineada con esta materia. En la Ley 6/2018, de 28 de junio, del Voluntariado de Aragón, en el artículo 37, cabe la posibilidad de que las propias empresas generen estas iniciativas. Asimismo, en los artículos 24 y 36 se abre también la vía al reconocimiento oficial de los aprendizajes generados por el voluntariado para todas aquellas organizaciones que lo desarrollen.

En este sentido, el Gobierno de Aragón ha diseñado la plataforma tecnológica CVOL que aporta valor a personas y organizaciones. En concreto, beneficia a personas que necesitan diferenciarse al presentar su currículum en una entrevista de trabajo, ya que con un solo clic y desde casa, adquieren su itinerario completo con el sumatorio de horas, actividades, ámbitos, localidades y organizaciones en las que ha colaborado y con el aval de la Administración Pública. Y favorece a organizaciones que pueden colaborar con la Plataforma generando sus programas de voluntariado corporativo y teniendo en cuenta en el reclutamiento de personal estas prácticas solidarias como una línea estratégica más de selección. Además, tanto participantes como entidades, pueden observar on line su propia contribución a los ODS, es decir, su Impacto para la estrategia 2030. La existencia de un Manual donde se establece el diseño de las competencias, así

⁸ <https://reconoce.org/>

como cada uno de los aspectos que debe contener el programa es otro de sus puntos fuertes (Cortés y Serrano, 2018).

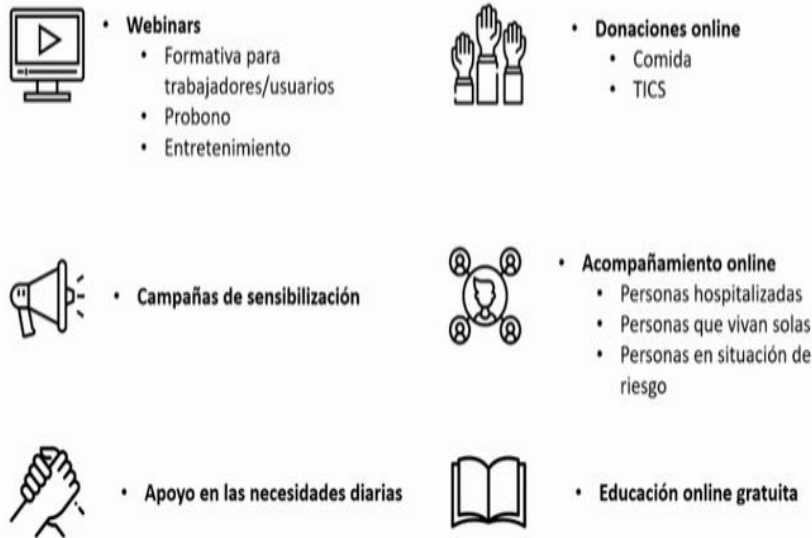
4. CONCLUSIONES

Como conclusiones, me gustaría poner en valor los diferentes aspectos prácticos que, generados por la habilitación normativa, la existencia de estudios, el establecimiento de acuerdos de colaboración y la disposición de innovadoras plataformas tecnológicas, permiten aplicar los programas desde las empresas y las administraciones públicas:

- ✓ La existencia de un cuestionario creado y con posibilidad de transferencia a estudios de otras CCAA.
- ✓ La inclusión en la normativa autonómica de la promoción del voluntariado corporativo desde otras organizaciones diferentes a las ONGs y en alianza con ellas.
- ✓ La existencia en la propia normativa de un programa tipo, así como de los derechos y deberes de destinatarios, personas voluntarias y entidades.
- ✓ La evidencia de la mejora del capital social y su ventaja para la formación y mejora del clima entre los trabajadores.
- ✓ La trayectoria de otras iniciativas ya existentes que, desde el marco de la RSC que contribuyendo al Impacto 2030, sirven de base para la creación de otros muchos programas.
- ✓ El conocimiento exhaustivo de las entidades no lucrativas y ONGs para el desarrollo de programas de voluntariado en general.

Además, no podemos olvidar la nueva realidad y la adaptación que todas las organizaciones están realizando para colaborar con la pandemia Covid 2019. En concreto, se detallan en el gráfico 2 algunas de las acciones de voluntariado que se están llevando a cabo.

Tipología de actividades: ¿qué están haciendo las empresas?



Fuente: <https://www.voluntare.org/nueva-normalidad-voluntariado-corporativo/>

No debemos olvidar que el valor del voluntariado tanto para las personas como para las organizaciones es inestimable, pero debe contar con una base legal para proteger a todas las partes implicadas y asegurar a través de la formación y la calidad de la gestión que los objetivos a desarrollar por todos los actores implicados, se cumplen.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blasco, O. (2019). Análisis cualitativo de la integración de la salud en 12 empresas aragonesas con RSC. Trabajo fin de Máster, Universidad de Zaragoza.

Castel, S., Oliván, C., Serrano, B. y Soler, M. (2016). Diagnóstico de las entidades de voluntariado de Aragón. Gobierno de Aragón, Zaragoza. Recuperado de: http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/diagnostico_voluntariado_aragon_2016.pdf

Cortés, A. y Serrano, B. (coord.) (2018). *Portafolio por Competencias del Voluntariado*. Gobierno de Aragón, Zaragoza.

Cosenza, J.P., Saz, M.I. y Zardoya, A.I. (2016). Voluntariado Corporativo y Responsabilidad de la Empresa: Aproximación a la Gestión de los Recursos Humanos. *Estudos de Administração y Sociedade V. 1*, Nº 1, 75-79.

Forética (coord.). (2013). *Guía de voluntariado corporativo*. Voluntare Red de Voluntariado Corporativo. Disponible en <https://bit.ly/2CG2d0A>

- Gobierno de Aragón. (2018). Ley 6/2018, de 28 de junio, del Voluntariado de Aragón. *Boletín Oficial de Aragón N° 132*.
- Gómez, S., Lumbreras, I. y García P. (2013). Informe 2013. Voluntariado Corporativo en España. Observatorio de Voluntariado Corporativo.
- Lemonche, P. (2011). *Voluntariado corporativo, un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Forética, Madrid.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2015). Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. *Boletín Oficial de Estado N° 247*.
- Rueda, I. (2016): Caso de la Comunidad Autónoma de Aragón, en García, G. y Soler, C. (Dir), *Organizaciones saludables: diez casos de éxito*. Ed. Aranzadi.
- Saz-Gil, M.I., Cosenza, J.P., Zardoya-Alegría, A. y Gil-Lacruz, A.I. (2020). Exploring Corporate Social Responsibility under de Background of Sustainable Development Goals: a proposal to Corporate Volunteering. *Sustainability*, 12.
- Saz Gil, M.I. y Serrano Valenzuela, B. (2013). Relación entre voluntariado y empleabilidad. Instituto Aragonés de la Juventud, Zaragoza. Recuperado de <https://bit.ly/1EJvDmc>
- Serrano, B., Soler, M. y Gómez, P. (2018). Diagnóstico del voluntariado corporativo en las empresas de Aragón. Gobierno de Aragón, Zaragoza. Recuperado de: <https://bit.ly/30h3za8>
- Serrano, B. (2018). Adquisición de valores por jóvenes en programas educación no formal y voluntariado: variables predictoras y comparativa de programas. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza. Recuperado de: <https://zaguan.unizar.es/record/64392/files/TESIS-2018-002.pdf>

Capítulo 7

LIDERAR DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Miguel Angel Díaz Escoto
Asociación Nacional de Inteligencia Emocional

1 INTRODUCCIÓN

Cada año se publican cientos de manuales nuevos que hablan sobre la gestión de personas y de cómo podemos reforzar nuestras habilidades de liderazgo en entornos organizativos, educativos y sociales. Decenas de modelos teóricos nos explican el liderazgo en sus diferentes versiones y con unos matices, en ocasiones casi imperceptibles entre unos y otros, con la intención de convertirse en el paradigma definitivo que desentrañe los secretos del noble arte de sacar lo mejor de las personas que te rodean. Millones de horas formativas se imparten en escuelas de negocios, organizaciones públicas-privadas y en universidades de todo el mundo, sobre cómo gestionar equipos para hacerlos más productivos, viables y saludables, mientras una parte importante de sus presupuestos formativos es destinada al desarrollo de estos aspectos, ya que se tiene claro la importancia que tienen para el buen funcionamiento de los equipos y, por ende, para la obtención de buenos resultados.

Sin embargo, el impacto que todas estas medidas tienen en la vida real de la mayoría de los equipos y de las personas que los ocupan, es ínfimo. Los índices de calidad directiva continúan siendo muy bajos en la mayoría de las organizaciones y este hecho, afecta de una manera desmesurada a variables como el absentismo, la fuga de talento, el clima laboral, la improductividad de los empleados y un sinnúmero de aspectos que provocan una muerte lenta y silenciosa de ciertas estructuras por el desaprovechamiento de los recursos, en ocasiones escasos, que tienen a su disposición.

Si unimos este hecho a la exigencia que existe en la mayoría de los sectores, debido a la actual coyuntura económica, productiva y de consumo, hace que la correcta gestión de las personas y su productividad se convierta en uno de los valores capitales para la supervivencia de la organización, para poder gozar de los resultados adecuados y así, seguir generando valor, empleo y riqueza en su zona de influencia.

Por otro lado, en los últimos 30 años, hemos ido descubriendo cada vez en un mayor grado, cómo existe una gran parte de nuestras vidas que pasa inadvertida a nuestros ojos, no

resulta sencillo contemplarla y por ende, se torna complicadísimo actuar sobre ella y manejar parte de sus variables. Me estoy refiriendo al componente emocional que envuelve nuestra existencia, nuestra percepción, nuestros actos y que afecta sobremanera a nuestras decisiones

2 LIDERAR DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El desarrollo de estas habilidades emocionales se ha demostrado que resulta capital para la toma de decisiones, puesto que, de la correcta percepción y análisis del entorno (y de uno mismo) se accede a una parte de información “escondida” y de difícil lectura que puede ampliar nuestro margen de maniobra y mejorar cualitativamente la calidad de nuestras decisiones. Por desgracia, estas habilidades no han gozado del protagonismo necesario en los planes de estudio oficiales, provocándonos una carencia generalizada a la mayoría de nosotros, lo que desemboca en que tanto nuestros resultados, como la sensación de control ante lo que nos ocurre, se muevan en unos márgenes muy mejorables.

Por eso resulta necesario que estos dos mundos se unan, aprender a “leernos” por dentro y a leer a los demás, para poder acceder a una información “extra” que permita una mejor toma de decisiones en nuestra interacción con las personas que nos rodean (y en nuestro ejercicio del liderazgo) y sobre todo, generar proactivamente entornos de trabajo mucho más agradables y nutritivos, para que los miembros del equipo puedan ofrecer su mejor versión.

Suelo recordar a todos los líderes que “no se puede gestionar a otros, si somos incapaces de gestionarnos a nosotros mismos”, por eso, el ejercicio del liderazgo comienza con una tarea individual, aprender a **identificar** y percibir mi estado anímico. Ser consciente de esto, me permitirá comprender cómo mi actual estado emocional poder condicionar mis habilidades cognitivas y me influirá en lo siguiente que tenga que hacer (para qué puedo **utilizar** dicha emoción). Paralelamente, estaré habilitado para **comprender** porqué surgió dicha emoción, qué necesidad tengo pendiente de cubrir e incluso, cómo evolucionará mi estado emocional si no desaparece el evento que la ha desencadenado. Solo de esta manera, me encontraré habilitado para decidir que quiero hacer con dicho estado emocional: Me quedo en él, porque estimo que me va a aportar más ventajas que desventajas en la situación que tengo que afrontar, o lo tengo que **gestionar** de alguna manera, porque mis probabilidades de éxito aumentarán si lo regulo y no lo dejo fluir libremente. Estas cuatro habilidades, forman parte del modelo de Inteligencia Emocional creado por Mayer y Salovey en 1989 y que ha sufrido ligeras evoluciones hasta nuestros días. Este modelo científico es el que más investigación recibe anualmente y tiene uno de sus mayores exponentes en el Centro para la Inteligencia Emocional de la universidad de YALE.

Lo descrito anteriormente, resulta sencillo de leer y de comprender, aunque debe de desencadenar en meses de trabajo para un líder que quiera encontrarse en una mejor disposición

a la hora de tomar decisiones e interactuar con los miembros de su equipo. Cuando esto no ocurre, comenzamos a hablar de cierto “liderazgo tóxico”, ya que en estas situaciones, el líder comienza a mostrar determinadas conductas que son consideradas como perniciosas y nocivas por los miembros de sus equipos, teniendo un impacto directo en la productividad del mismo (vía el clima laboral del mismo) y en la salud de cada uno de los miembros de dicho equipo, ya que existe multitud de estudios científicos que constatan un incremento en sus niveles de cortisol, lo que puede derivar (si son sostenidas en el tiempo) en multitud de afecciones físicas e incluso elevar el riesgo de enfermedades cardíacas en un 16%.

En el artículo publicado en la Harvard Business Review, Daniel Goleman explica cómo hasta un 30% de la productividad de un equipo, puede ser explicada por su clima laboral. En mi trayectoria profesional he podido cruzarme con multitud de equipos que poseían un talento enorme, se esforzaban hasta el límite y, sin embargo, obtenían resultados mediocres porque no encontraban la manera de trabajar bien juntos. La desconfianza, las malas formas y la falta de apoyo resultaban claramente perceptibles y limitaban sobremanera el rendimiento de dicho equipo. *Goleman, Daniel “Leadership that gets results”. Harvard Business Review*

¿Y qué papel juega aquí el líder del equipo? Pues cómo podrás intuir, tiene un papel protagonista, porque en dicho artículo se estima que hasta un 70% del clima laboral del equipo, puede ser explicado por las habilidades emocionales del líder o por su falta de ellas. Es decir, el estilo de liderazgo que se utilice en dicho equipo resulta la variable más influyente a la hora de explicar su clima laboral (obviamente aparte quedan otras variables como los individuos, el entorno de trabajo, los valores de la compañía, etc) y por lo tanto, una de las que más influye a la hora de generar buenos resultados.

Comprenderás que en este punto me estoy centrando exclusivamente en aquellas variables intangibles (clima laboral, emociones, etc), que habitualmente no se ven, no se trabajan y que condicionan a las variables tangibles, como las diferentes ratios que suelen manejarse para evaluar la productividad de un equipo. Por eso, estoy dando por supuesto que el equipo goza de los procedimientos de trabajo, de las herramientas y de las oportunidades adecuadas para poder realizar correctamente su trabajo.

El líder tiene la capacidad de contraer o expandir el talento de los miembros de su equipo simplemente con su estilo de interacción con ellos. De su habilidad para generar ciertos límites, diseñar un entorno de trabajo predecible y de su seguridad y confianza para gestionar situaciones que se salgan de lo común, dependerá el estado de ánimo colectivo en el que su equipo trabaje mayoritariamente y de ahí, los resultados que obtenga. Por eso, en los últimos años he ido introduciendo determinadas variables en las acciones formativas que hasta hace unos cuantos

años, hubieran resultado llamativas y provocadoras de una gran falta de atención, como la generosidad, el aprecio, el perdón o el agradecimiento.

Este tipo de enfoque siempre tendrá sus detractores, porque todo aquello que resulte complicado de ver y analizar a simple vista, suele tener opiniones enfrentadas, pero en los últimos años se han realizado tantos avances y disponemos ya de tantos datos, que dudar del impacto emocional en las personas no tiene ningún sentido y si nos ocurre en nuestra vida privada, cómo no nos va a ocurrir en los entornos profesionales, dónde además resulta mucho más sencillo medir el impacto y la eficacia de dichas herramientas.

Si somos conscientes que las personas importan, ¿porqué no adoptar un estilo de gestión de personas que les permita a estas obtener su mejor versión y expresar al máximo sus fortalezas?

Capítulo 8

RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL ÁMBITO LABORAL. BREVE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE EUROPA, ESPAÑA Y ARAGÓN

Paola Domingo Torrecilla
Andrea Yadira Vega Tinoco
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Como consecuencia de la globalización, el mercado laboral ha experimentado grandes cambios, los cuales han conllevado un aumento significativo de la exposición de los trabajadores a los riesgos psicosociales. Los riesgos psicosociales en el ámbito laboral deben abordarse teniendo en cuenta un compendio complejo de variables como por ejemplo la ocupación, la profesión, el nivel académico de los trabajadores, la conciliación horaria entre el trabajo y la vida personal, entre otras. Cabe esperar que el nivel de gestión de los riesgos psicosociales difiera notablemente entre países, sistemas de bienestar y tipología de economía. En este capítulo se ha llevado a cabo un breve análisis de la situación en Europa, España y Aragón. Para poder solventar el problema de los riesgos psicosociales laborales que concierne a la mayor parte de las sociedades, resulta indispensable el compromiso social, no únicamente a nivel directivo y de altos cargos de la empresa, sino contando con la participación formal e informal de los trabajadores asalariados, de las diferentes organizaciones sectoriales, y en general, de todo actor interesado.

1. RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL ÁMBITO LABORAL.

El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y su relación con la salud laboral, han adquirido una notable importancia y reconocimiento en los últimos años (EU-OHSA, 2002; Houdmont y Leka 2010; Leka y Houdmont, 2010; Näswall, Hellgren, Sverke, 2008). Como consecuencia de la globalización, el mercado laboral ha experimentado grandes cambios, los cuales han conllevado un aumento significativo de la exposición de los trabajadores a los riesgos psicosociales. Originalmente, el término de factores psicosociales del trabajo fue acuñado por el comité mixto OIT/OMS en 1984 como: “aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, contenido y realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo.” Por tanto, resulta necesaria la adecuada gestión y prevención de los mismos.

La clasificación de los factores de riesgos psicosociales puede ser muy diversa y, de hecho, cada método de evaluación de los riesgos psicosociales adopta diversos enfoques al respecto. A modo de ejemplo representativo exponemos la clasificación realizada por Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (PRIMA, 2020):

- **Contenido del trabajo:** monotonía, tareas sin sentido o desagradables, fragmentación...
- **Carga y ritmo de trabajo:** carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo...
- **Tiempo de trabajo:** horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno...
- **Participación y control:** falta de participación en la toma de decisiones, falta de control...
- **Cultura organizacional:** comunicación pobre, apoyo insuficiente, falta de definición de objetivos...
- **Relaciones personales:** aislamiento, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas...
- **Rol:** ambigüedad de rol, conflicto de rol, responsabilidad sobre personas...
- **Desarrollo personal:** escasa valoración social del trabajo, inseguridad laboral...
- **Interacción casa-trabajo:** conflicto de exigencias y sobre carga dentro y fuera del hogar...

Para un correcto análisis de los riesgos psicosociales en el ámbito laboral, se deben analizar un compendio complejo de variables como por ejemplo la ocupación, la profesión, el nivel académico de los trabajadores, la conciliación horaria entre el trabajo y la vida personal (Grau, Suñer y García, 2005).

Partiendo de un proceso de mejora continua, los cinco elementos que incorpora la gestión del riesgo psicosocial son (PRIMA, 2020):

1. Centrarse en un colectivo, puesto o tareas concretas.
2. Evaluación de los riesgos para entender la naturaleza del problema y las causas subyacentes.
3. Diseño e implementación de acciones dirigidas a eliminar/reducir el riesgo.
4. Evaluación de las acciones.
5. Gestión activa y cuidadosa de todo el proceso.

2. SITUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EUROPA.

Cabe esperar que el nivel de gestión de los riesgos psicosociales difiera notablemente entre países, sistemas de bienestar y tipología de economía. En general, los países del norte de Europa parecen adoptar un enfoque más integral que los países del este de Europa (EU-OHSA,

2010). Partiendo de los datos obtenidos a través de la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER-2), se observan tres pilares fundamentales ante este tipo de riesgos y que explican las diferencias geográficas. En primer lugar, **la distancia respecto al poder**, es decir, la realización de una distribución no equitativa del poder y la cual tiene que ser aceptada tanto por los subordinados como por los directivos de la sociedad. El segundo pilar hace referencia a la **incertidumbre** o el grado en el que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas o inciertas. Y como último pilar se señala la **masculinidad**, compuesta por dos áreas diferenciadas, por un lado, la distinción entre una preferencia por la consecución de logros, la competitividad y el dinero (lo masculino) y, por otro lado, una preferencia por el cuidado de los demás y la calidad de vida (lo femenino).

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OHSA), establece que existen notables diferencias en función del sector en el que opere la empresa. Los sectores como el de la atención sanitaria, el sector de la educación y el sector financiero, son considerados como sectores en los que se invierten una cantidad relativamente importante de esfuerzos para la gestión de los riesgos psicosociales. Sin embargo, en sectores como la minería, la agricultura y la construcción, las organizaciones aplican relativamente pocas medidas para hacer frente a estos riesgos (EU-OHSA, 2010; EU-OHSA, 2016). La explicación podría fundamentarse en el tamaño de las sociedades, en función de si se trata de una pequeña y mediana empresa (pymes) o de una gran empresa. Es decir, éstas últimas parecen tomar más medidas y procedimientos para abordar este tipo de riesgos. El motivo podría ser que disponen de mayor presupuesto para la prevención de riesgos y de un nivel más elevado de conocimientos y de sensibilización en cuanto a la presencia de riesgos para la seguridad y la salud (EU-OHSA, 2010; EU-OHSA, 2016).

3. SITUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN ESPAÑA.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) trabaja en el cumplimiento de los objetivos marcados tanto en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo (EESST) 2015-2020, como en el Marco Estratégico de la Unión Europea en materia de salud y seguridad en el trabajo 2014-2020 (INSST, 2018). Existen numerosas instituciones que luchan por la prevención de estos riesgos. Entre las mencionadas anteriormente, y de mayor reconocimiento internacional, se encuentra la Occupational Health and Safety Assessment (EU-OHSA), la cual se encarga de la especificación de la evaluación sobre los Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional.

La situación en el ámbito nacional de España no difiere notablemente de la ya mencionada para el caso europeo, ya que se muestran diferencias significativas en función de los sectores en los que actúa la empresa, la actividad que lleva a cabo, así como el género y la edad de los trabajadores (INSST, 2018). Partiendo de los datos proporcionados por el INSST a través

de su “Informe sobre el Estado de la Seguridad y Salud Laboral en España” (2018), se observa que las incidencias laborales tienden a estabilizarse respecto al comportamiento alcista de años anteriores, pero que, sin embargo, las medidas tomadas hasta el momento no resultan definitivas para solventar los riesgos psicosociales.

Para realizar un análisis más exhaustivo de la situación española, se han utilizado los resultados de la 6ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (6ªEWCS), la cual presenta los datos de las condiciones laborales según sexo en España. La muestra seleccionada para esta encuesta se ha establecido en función de las variables: edad, nivel educativo, ocupación, actividad, estatus y salario; definidas en función de hombres y mujeres.

Tal y como se establece en la encuesta, la presencia femenina en el mercado laboral ha aumentado en el periodo de 2005 a 2015 (del 39% al 47%), al igual que resulta significativa la disminución de trabajadores jóvenes (menores de 34 años) en las empresas (pasando de un 38% a un 27%). Analizando el nivel educativo, la proporción de mujeres que han completado estudios superiores (34%) supera a la proporción de hombres (28%). Bajo este último dato, podrían establecerse las diferencias de ocupación en los sectores de actividad en los que operan mujeres y hombres. Las primeras suelen desarrollar su actividad laboral en sectores como comercio y hostelería, educación, salud y otros servicios. Sin embargo, ellos están más presentes en sectores como agricultura, industria, construcción, transporte y administración pública y defensa.

Por lo tanto, la segregación de género por actividad está notablemente marcada. Haciendo referencia a la cualificación o formación laboral de los empleados, cabe mencionar que por parte de las diferentes sociedades la inversión en formación de sus trabajadores es muy reducida. Menos de la mitad de los encuestados (46%) afirma haber recibido formación para mejorar sus habilidades laborales. Por último, las diferencias en función de la jornada laboral son notorias; más del doble de mujeres que de hombres tienen jornada laboral parcial, lo cual conlleva una clara distribución de ingresos inequitativa diferenciada en función del género.

Al igual que en el contexto europeo se han establecido tres pilares fundamentales para agrupar los indicadores a los factores de riesgo psicosocial, en el caso español y tomando de referencia la EWCS, se establecen cuatro dimensiones.

En primer lugar, **las exigencias** que se imponen al trabajador, tales como la rapidez de ejecución y/o los plazos a cumplir. Es decir, hace referencia a la empleabilidad de las capacidades físicas y mentales del trabajador para desarrollar su tarea bajo las premisas de cantidad y velocidad de ejecución de las mismas. En este sentido, no se encuentran diferencias significativas en función del género de los trabajadores, sino que todos ellos en su conjunto acumulan exigencias tanto de velocidad como de plazos.

En segundo lugar, **el grado de autonomía** del trabajador para tomar decisiones acerca de cómo ejecutar la tarea a desarrollar, así como la posibilidad de hacer pausas cuando lo desee o considere necesario. Para poder llevar a cabo sus tareas, el trabajador debe disponer de un cierto grado de autonomía. En este sentido, y tal y como muestran los resultados de la encuesta, las mujeres y los trabajadores más jóvenes de las empresas resultan ser los más perjudicados, ya que son considerados, en este sentido, como trabajadores con menor autonomía. La tercera dimensión hace referencia al trabajo directo con personas como fuente de exigencias emocionales. Es decir, entendemos como trabajo emocional el derivado de la interacción entre el trabajador y la persona destinataria de su trabajo: cliente, alumno, paciente, pasajero, etc.

Ante esta tercera dimensión y volviendo a las diferencias encontradas por sector de actividad en función del **género**, se establece que la proporción de mujeres (69%) que se enfrentan a numerosas exigencias emocionales en su ámbito laboral, supera notablemente a la de los hombres debido al tipo de empleos que ocupan. Como cuarta y última dimensión según la clasificación de la EWCS, se establecen las **situaciones de violencia, acoso o discriminación sufridas por el trabajador**. En este sentido, podemos diferenciar dos clasificaciones; por un lado, la discriminación por sexo la cual afecta en mayor medida a las mujeres trabajadoras (el 3% frente al 1% de hombres) y, por otro lado, los casos de discriminación por nacionalidad y por orientación sexual, en los cuales son los trabajadores los que manifiestan mayores porcentajes.

Tal y como establecen los resultados de la encuesta, en términos generales y sin contar “la atención sexual no deseada”, son los hombres trabajadores los que han experimentado mayores situaciones de violencia en el ámbito laboral relacionadas con agresiones verbales y amenazas. Siguiendo con este análisis, resulta relevante analizar los datos desde la procedencia de estas situaciones de los diferentes sectores de actividad en los que operan las empresas. Por ejemplo, es en el sector servicios donde se dan mayores situaciones de violencia o discriminación. Sin embargo, la mayor parte de las mujeres que sufren atención sexual no deseada se da en el sector de la agricultura (3%), resaltando también que la mayor parte de comportamientos humillantes que reciben las trabajadoras proviene del sector de la construcción (8%).

4. SITUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN ARAGÓN.

Centrando el análisis en el ámbito regional aragonés, existen tres referencias de interés en Salud Laboral en Aragón:

- El Grupo de Trabajo de Riesgos Psicosociales en el seno del Consejo Aragonés de Seguridad y Salud Laboral (CASSL), como punto de encuentro entre la Administración, las Organizaciones Empresariales y las Organizaciones Sindicales.

- La Dirección General de Trabajo del Gobierno de Aragón, se encuentra el Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral (ISSLA), como órgano de referencia en materia de prevención de riesgos laborales.
- Estrategia Aragonesa de Seguridad y Salud en el Trabajo, documento que resultó del trabajo conjunto entre diversas entidades aragonesas: sindicatos, empresas, administración y otras implicadas, y que recibe el nombre de. Esta estrategia recoge los objetivos que deben perseguir las políticas en materia de prevención.

Con los datos recogidos por estas instituciones, puede establecerse que los riesgos psicosociales siguen muy presentes a día de hoy también en el tejido empresarial aragonés, e incluso llegando a incrementarse cada vez más año tras año. En el caso de la Comunidad Autónoma de Aragón, y a través de los datos obtenidos en las Encuestas del Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales, se establece que las trabajadoras aragonesas son más propensas a sufrir este tipo de riesgos, y principalmente proviene, nuevamente, por el tipo de sector en el que desarrollan su actividad laboral.

Siguiendo el orden establecido por el Manual de Riesgos Psicosociales en el Mundo Laboral elaborado por UGT Aragón en 2006, se señalan seis aspectos fundamentales a la hora de agrupar la diversidad de factores de riesgo de carácter psicosocial relacionados con las características del empleo.

En primer lugar, la precariedad del mismo ante situaciones de inseguridad laboral por riesgo de despido, malas remuneraciones, falta de partes contractuales, etc., lo que conlleva a una preocupación continua por parte de los trabajadores de la sociedad.

En segundo lugar, las condiciones físicas en las que se desarrolla la actividad, como los espacios de trabajo, la temperatura, el ruido, la inadecuada iluminación, etc., llevan a la consecución de numerosos trastornos en los empleados.

Por otro lado, la organización del tiempo de trabajo, factor de gran relevancia a la hora de establecer los riesgos psicosociales. Aspecto que resulta un condicionante a la hora de desarrollar interacciones socio-familiares, la educación de los hijos, etc., todo ello ocasionado por el trabajo nocturno o a turnos que provocan grandes desajustes de horarios en los trabajadores para los cuales no estamos preparados biológicamente. Estos aspectos pueden desarrollar en el empleado determinados síntomas a nivel psicológico como cambios de humor bruscos, irritabilidad, ansiedad y estrés.

En cuarto lugar, se situarían las características de la propia tarea a desempeñar por el trabajador, es decir la autonomía para realizarla y el exceso o defecto de la carga de trabajo.

Relacionado con lo anterior, se encontraría la organización del trabajo, es decir, el modo de distribuir el tiempo de trabajo.

Como último aspecto, sexto, a señalar por el Manual de Riesgos Psicosociales en el Mundo Laboral, se encuentra la comunicación, la cual hace referencia a los estilos de mando presentes en la sociedad (autoritario, paternalista o laissez-faire) así como a la distribución de roles repartidos dentro de la misma, aspecto en el que las mujeres salen peor paradas respecto de los hombres; y las relaciones interpersonales, las cuales crean especial relevancia para obtener un buen clima laboral y la consecución de una adecuada satisfacción personal de los trabajadores.

En el caso de Aragón, y con un grado de similitud importante con los datos observados en el entorno europeo y español, las mujeres presentan peores condiciones laborales que los hombres y, además, gran parte de su tiempo deben dedicarlo a la realización de las tareas del hogar y a la atención y cuidado de familiares.

Todos los factores expuestos a lo largo del capítulo inciden directamente en la organización, bien sea a través de la productividad, de la calidad o de la sostenibilidad de la misma. Es decir, las condiciones en las que los trabajadores desarrollan su actividad profesional repercuten en los riesgos psicosociales a los que se ven expuestos y los cuales tienen un efecto considerable en la salud, no solo física de los trabajadores sino también mental y emocional.

5. CONCLUSIONES.

A lo largo de este capítulo se ha podido observar que existe un importante grado de relación entre los problemas de salud (tanto física como mental) de los trabajadores y sus condiciones laborales. Las condiciones laborales difieren en función de los países en los que se desarrolla la actividad, el género y edad de los trabajadores, el ambiente laboral y la capacidad de autonomía que se les transfiere. Todo ello puede conllevar importantes diferencias sobre la salud y el bienestar de los empleados, desde el deterioro de la salud mental, depresión, estrés, etc.

Una menor salud laboral repercute en la consecución de la actividad económica en el seno de la empresa. Sin embargo, y como ya se ha mencionado, estos efectos difieren en su impacto en función de si se trata de una empresa pequeña o gran empresa. Las empresas más pequeñas presentan peor calidad y un mayor grado de incumplimiento de la gestión y normativa de la SST (EU-OHSA, 2016).

Tal y como muestran los resultados obtenidos en la ESENER-2, y debido a la falta de investigación sobre ello, no es posible afirmar que la mala situación económica de un país pueda repercutir en las iniciativas de la SST, ni en los riesgos psicosociales, sin embargo, se menciona la plausibilidad de que una mala situación en la economía de un país pueda llevar a un presupuesto inferior que conlleve a la reducción o limitación de la puesta en marcha de estas iniciativas.

Para poder solventar el problema de los riesgos psicosociales laborales que concierne a la mayor parte de sociedades, resulta indispensable el compromiso social, no únicamente a nivel directivo y de altos cargos de la empresa, sino contando con la participación formal e informal de los trabajadores asalariados, de las diferentes organizaciones sectoriales, etc., mediante la sensibilización y visibilizarían de la gravedad del problema. A continuación, se identifican los siguientes factores clave para el éxito de las estrategias de intervención (PRIMA, 2020):

- Predisposición versus resistencia de la organización frente al cambio.
- Estrategias de intervención realistas.
- Estrategias de intervención integrales, que incorporen acciones preventivas a tres niveles de actuación: de carácter primario (dirigidas a actuar sobre las causas raíz de la exposición a los factores de riesgo), de carácter secundario (proporcionando formación y recursos a mandos y trabajadores para afrontar los riesgos) y de tipo terciario (para gestionar y reducir los efectos a las personas ya expuestas).
- Apoyo a la mejora continua, de modo que la actuación sobre los riesgos psicosociales no se conciba como actividades esporádicas.

El trabajo conjunto de todos los agentes implicados es clave en la gestión y, todavía más importante, en la prevención de los riesgos psicosociales. Para ello resulta imprescindible el establecimiento de políticas empresariales que incluyan la gestión de estos riesgos, la elaboración de Planes de Prevención, la garantía de cumplimiento de la Ley para la evaluación de los mismos, con el objetivo de establecer medidas preventivas e investigar las causas y/o consecuencias de los riesgos psicosociales.

6. BIBLIOGRAFIA

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo – EU-OHSA (2018), *Gestión de los riesgos psicosociales en los lugares de trabajo europeos: datos de la segunda encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER-2)*. Informe Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

Comité Mixto OIT-OMS (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo*. Informe OIT-Ginebra.

EU-OHSA (2002), *European Agency for Safety and Health at Work, Research on changing world of work*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

EU-OHSA, (2016). *The ageing workforce: Implications for occupational safety and health A research review*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg

Freudenberger, HJ. (1974), Staff Burn-out, *Journal of Social Issues* 30:159-165.

- Grau, A., Suñer, R. y García, M. M. (2005), Desgaste profesional en el personal sanitario y su relación con los factores personales y ambientales, *Gaceta sanitaria* 19(6): 463-470.
- Houdmont, J. y Leka, S. (2010), *Occupational Health Psychology*. John Wiley & Sons.
- Incidencia de los Riesgos Psicosociales en mujeres (2018), *Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales*, Informe UGT.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2018), *Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral en España*.
- Maslach C. y Jackson S.E. (1986), *Maslach Burn-out Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- UGT Aragón (2006), *Manual de Riesgos Psicosociales en el mundo laboral*, Informe UGT.
- Näswall, K., Hellgren, J. y Sverke, M. (2008), *The individual in the changing working life*, Cambridge University Press: Cambridge.
- OHSA European Agency for Safety and Health at Work. European Risk Observatory Report (2007), *Expert Forecast on emerging Psychosocial risks related to occupational safety and health*, Informe OHSA.
- OIT-OMS (1984), *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, Incidencia y Prevención*, Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo.
- Observatorio Permanente Riesgos Psicosociales - UGT (2006), *Guía sobre el estrés ocupacional*, Informe UGT.

WEBGRAFIA

- PRIMA (2020): página web oficial de la organización [<http://www.prima-ef.org/prima-ef-guidance-sheets.htm>], accedida el 20/07/2020.

Capítulo 9

RED ARAGONESA DE EMPRESAS SALUDABLES (RAES)

Carmen Mombiela
Instituto de Salud Laboral de Aragón (ISSLA)

1. INTRODUCCIÓN

La Red Aragonesa de Empresas Saludables, RAES, nace en el año 2018 con la finalidad de extender la promoción de la salud, PST, al ámbito laboral y la de convertirse en un instrumento integrador de todos los proyectos e iniciativas de PST que se desarrollen en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Esta red que es una iniciativa conjunta de la dirección general de Trabajo, Autónomos y Economía Social y de la dirección de Salud Pública, aúna a empresas aragonesas que además de cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales, PRL, van más allá, implementando acciones que faciliten el desarrollo individual y la mejora de las condiciones de trabajo a través de la promoción de la salud. El desarrollo de esta red en promoción de la salud es una estrategia que proporciona una infraestructura para propiciar la colaboración y el intercambio de información entre empresas, a la vez que favorece su visibilidad.

La RAES de esta forma responde al Plan de Salud de Aragón 2030 centrado en un enfoque positivo de la salud contemplada como un activo y una herramienta para llevar una vida social y económicamente productiva y satisfactoria. Una concepción centrada en la promoción de la salud y en la prevención de la enfermedad mediante la actuación sobre los factores determinantes de la salud, entendidos estos como los aspectos claves de la vida y las circunstancias ambientales, sociales y laborales de las personas y de sus estilos de vida. En este sentido el trabajo es uno de los principales determinantes de la salud.

La Estrategia Aragonesa de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017-2020 incluye entre sus objetivos “fomentar el desarrollo de actuaciones de promoción de estilos de vida saludables, como la Red de Empresas Saludables” y “promover la salud en el ámbito laboral desde el modelo de activos en salud”, contribuyendo así a hacer más fáciles y accesibles las opciones orientadas a mejorar el bienestar y el desarrollo saludable, en colaboración con estrategias de promoción de salud de la Dirección General de Salud Pública.

2. MODELO DE LA RED ARAGONESA DE EMPRESAS SALUDABLES

La Red tiene como modelo el establecido por la Organización Mundial de la Salud, OMS, que define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” y considera un entorno de trabajo saludable como “un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices.”

El modelo de la OMS considera 4 áreas o elementos claves sobre los que actuar:

- Ambiente físico de trabajo: identificando los riesgos de origen físico (vibraciones, ruido, iluminación, traumatismos por máquinas, riesgos ergonómicos o por exposición o contacto con agentes químicos o biológicos, etc.) y proponiendo medidas preventivas o de eliminación de los mismos.
- Ambiente psicosocial: relacionado con factores organizacionales, relacionales, cultura, estilo de liderazgo, clima, etc., para identificarlos y proceder a su eliminación o control.
- Recursos personales de salud: servicios médicos, ayudas para la práctica de hábitos de vida saludables, etc.
- Participación en la comunidad: materializada en las diferentes vías de interacción de la empresa con su comunidad.

La RAES que trabaja en la línea de la Red Española de Empresas Saludables, iniciativa con la que el ISSLA colabora desde hace más de seis años, tiene sus propios pilares que transmite y fomenta a todos sus miembros. Estos pilares son, en primer lugar, la participación activa que supone la implicación de los destinatarios y sus representantes, la coordinación entre dirección, trabajadores y colaboradores, el intercambio continuado de conocimientos y experiencias y la toma de decisiones compartidas. En segundo lugar, se encuentra la mejora continua basada en el análisis de las necesidades de salud detectadas y de los resultados de los proyectos implementados en la empresa, que valora de forma continuada el impacto en la salud y las condiciones de trabajo, con el objeto de optimizarlas. Todo esto desde una actitud positiva, su tercer pilar, apoyándose en las fortalezas de la empresa y en los factores protectores de la salud para generar así un mayor grado de compromiso y participación en las actividades encaminadas a mejorar la salud biopsicosocial de los trabajadores.

La RAES se basa en el compromiso de la dirección con la salud de los trabajadores y de los trabajadores con las iniciativas de promoción de la salud, en la planificación de la

promoción de la salud en el trabajo y en la implementación de proyectos saludables que responden al concepto de protección de la salud biopsicosocial y actúan a distintos niveles: individual, colectivo, organizacional y condiciones de trabajo y de vida.

Los principales objetivos de la RAES son los siguientes:

- Identificar proyectos de promoción de salud que se estén llevando a cabo en las diferentes empresas de la Comunidad Autónoma de Aragón para mejorar su visibilidad y reconocimiento.
- Fomentar la realización de experiencias nuevas y apoyar la consolidación de las líneas de actuación y los equipos de trabajo ya existentes en las empresas para que los proyectos tengan sostenibilidad y continuidad y se ajusten a las mejores prácticas desde el punto de vista científico.
- Facilitar la relación y el intercambio de información y experiencias entre las empresas integrantes de la red, de forma que se favorezca la transferencia de modelos de buenas prácticas
- Promover y apoyar un cambio cultural basado en el desarrollo de la PST en todas las empresas aragonesas.

La Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, aprobada por la ONU en 2015 es una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos. La RAES con su trabajo ayuda al desarrollo de su objetivo número 3: “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”.

3. LA ADHESION A LA RED ARAGONESA DE EMPRESAS SALUDABLES

La Red quiere llevar la promoción de la salud a todas empresas de Aragón, por lo que cualquier organización empresarial con o sin ánimo de lucro y sin distinción de tamaño, sector o actividad puede adherirse a ella.

La empresa que quiera comprometerse con la cultura de la salud en el trabajo y formar parte de la red tendrá al menos un centro de trabajo en la comunidad de Aragón y desarrollará su actividad, o parte de ella, en esta. La siguiente información planteada en forma de cuestiones ayudará a conocer las bases de la red y como adherirse a ella.

¿Qué requisito previo debe cumplir una empresa para adherirse a la RAES?

Haber solicitado su adhesión a la Declaración de Luxemburgo

¿Qué es la Declaración de Luxemburgo?

En el año 1997, la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) elaboró la Declaración de Luxemburgo, un documento consensado en el que se establecían los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa. Aquí se define la promoción de la salud en el trabajo como “aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”; la Declaración añade que “esto se puede conseguir combinando actividades dirigidas a mejorar la organización y las condiciones de trabajo, promover la participación activa y fomentar el desarrollo individual”.

¿Qué supone la adhesión a la Declaración de Luxemburgo?

El compromiso de la empresa u organización de aceptar e implementar los objetivos básicos de la promoción de la salud en el trabajo y de orientar sus estrategias hacia los principios de la misma. Esto implica el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales como punto de partida.

¿Qué condiciones debe tener mi empresa para solicitar la adhesión a la RAES?

- Haber implementado un proyecto basado en la PST con al menos un año de antigüedad y que este tenga proyección de futuro.
- No haber sido sancionada, en los dos últimos años, con carácter muy grave y firme por parte de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de relaciones laborales individuales y colectivas, en materia de prevención de riesgos laborales, así como por las inspecciones sanitarias.

¿Qué es un proyecto de promoción de la salud en el trabajo?

Es una memoria donde se detalla una acción o acciones de PST en la empresa, los recursos humanos y materiales utilizados para llevarlas a cabo, así como los objetivos y la evaluación de los resultados obtenidos. La red ofrece un modelo de memoria que ayuda a la redacción del proyecto.

¿Qué características debe tener mi proyecto para ser saludable?

- Orientarse hacia la promoción de la salud entendida como el proceso mediante el cual los individuos y las comunidades están capacitados para ejercer un mayor control sobre los determinantes de la salud.
- Partir de un diagnóstico previo de necesidades, es decir justificarse en el análisis o evaluación de las necesidades de la empresa y, en función de estas, priorizar sus actuaciones.

- Contemplar todas las dimensiones de salud: física, psíquica y social y actuar de forma equilibrada sobre la persona, el entorno y la organización, favoreciendo así una aproximación global, multinivel y positiva de la salud.
- Basarse en la participación de los trabajadores y en la confianza:
 - Contando con el apoyo de la dirección y con los recursos humanos y materiales suficientes.
 - Integrando a los trabajadores en las diferentes fases del proyecto, desde el diseño a la evaluación, que participarán de forma activa en la toma de decisiones.
 - Manteniendo una comunicación bidireccional entre los trabajadores y la dirección.
- Apoyarse en la mejora continua y en un programa de intervención personalizado, es decir, creado en función de las necesidades detectadas.
- Integrarse en otros programas internos de la empresa (PRL, RSC, RRHH) y convertirse en un componente permanente en todos los procesos.
- Desarrollarse por un equipo de trabajo interdisciplinar con una persona que lo coordine y que se integre en la dinámica de trabajo y objetivos de la empresa y entidades implicadas.

¿Qué temas puede contemplar mi proyecto? (Listado no exhaustivo)

- Alimentación saludable
- Actividad física
- Prevención de adicciones: tabaco, alcohol, otras drogas, juego, nuevas tecnologías
- Gestión de la edad y envejecimiento saludable
- Seguridad vial laboral
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- Bienestar emocional
- Gestión del estrés
- Enfermedades crónicas
- Igualdad y la participación en la empresa
- Inclusión social
- Otros: proyectos de voluntariado, colaboraciones con ONG, estrategias de gestión empresarial con repercusión positiva a nivel social y ambiental

¿Cómo inicio el trámite de solicitud de adhesión?

El trámite se iniciará de modo online en el portal aragon.es, donde se deberán cumplimentar una serie de documentos entre los que se encuentra la memoria del proyecto saludable implementado en la empresa.

¿Cuándo puedo solicitarla?

Una vez publicada la Orden de los Departamentos de Sanidad y de Economía, Planificación y Empleo, por la que se regulará el funcionamiento de la Red Aragonesa de Empresas Saludables (RAES) y se realizará la convocatoria de 2020 para la adhesión a la misma.

¿Quién gestiona la RAES?

La gestión de la RAES se llevará a cabo por las direcciones generales de Salud Pública y de Trabajo, Autónomos y Economía Social, a través del Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral. Se constituirá un Equipo Coordinador de la RAES integrado por los técnicos correspondientes designados por ambos Organismos.

¿Qué beneficios obtengo perteneciendo a la RAES?

- Asesoramiento metodológico y soporte a los equipos de trabajo.
- Intercambio de experiencias, actividades de formación y otras actuaciones que promuevan la interacción y la mejora de la calidad de los proyectos.
- Difusión e intercambio de experiencias de manera virtual:
 - Entre empresas de la Red
 - Con otras redes de promoción y educación para la salud
 - Con la sociedad en general
- Reconocimiento institucional de la pertenencia a la red, lo cual redundará en la imagen y el prestigio corporativo de tu empresa.

¿Qué empresas están ya adheridas a la RAES?

Las primeras empresas que forman parte de la red son las siguientes:

- ARCELORMITTAL TAILORED BLANKS ZARAGOZA
- ASERHCO REHABILITACIÓN Y SALUD
- ATLAS COPCO ZARAGOZA
- BALNEARIO ARIÑO
- BIEFFE MEDITAL - BAXTER
- B.S.H. ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA S.A
- BUDENHEIM IBÉRICA S.L.U
- DIRECCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
- CONTAZARA S.A
- CORPORACIÓN EMPRESARIAL PÚBLICA DE ARAGÓN, S.L.U.
- DKV SEGUROS
- ESPRINET IBÉRICA
- FCC MEDIO AMBIENTE, S.A.
- GRUPO SESÉ

- INTEGRARDID, S.L.
- MAS PREVENCIÓN
- MASTER D
- MUTUA MAZ
- MECANIZADOS LUNA GREGORIO. S.A.
- OION BUSINESS SUPPORT, S.L.
- PS SOCIEDAD DE PREVENCIÓN
- RINGO VÁLVULAS
- TAISI
- TIEBEL S. Coop.

4. PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO. MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Las empresas que optan por un cambio de modelo de gestión integrando la promoción de la salud en toda su organización han considerado que:

- La PST se basa en una cultura saludable que requiere acciones voluntarias por empresarios y trabajadores, además de una adecuada gestión de los riesgos y el cumplimiento de los requisitos legales.
- La PST exige el compromiso activo de la empresa proporcionando unas condiciones organizativas y medioambientales saludables, y también por parte de los empleados que deberán implicarse activamente en los programas.
- El estilo de vida es responsabilidad del trabajador. Es posible alentarle, pero jamás obligarle a modificar su comportamiento, salvo que resulte nocivo para otras personas.
- La PST trata de encontrar la intersección entre:
 - lo que necesitamos hacer en nuestra empresa: oportunidades y peligros (contexto)
 - lo que queremos hacer: misión, visión y valores (expectativas)
 - lo que somos capaces de hacer (recursos)
- La PST genera numerosos beneficios algunos de los cuales son:
 - Aumento de la productividad empresarial
 - Disminución del absentismo, del presentismo y de la rotación
 - Reducción de la accidentabilidad y de las enfermedades crónicas
 - Mejora del clima laboral y de la motivación
 - Aumento de la identificación con los valores de la empresa

EXPERIENCIAS DE EMPRESAS CON PRÁCTICAS SALUDABLES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo 10

IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA EN EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS. FUNDACIÓN MIGUEL CARRERAS

Carmen Carreras Lario
Fundación Miguel Carreras

RESUMEN

Os presentamos las líneas de actuación llevadas a cabo por la joven Fundación Carreras, que entre otras cuestiones abarca gran parte de la responsabilidad social del grupo empresarial Carreras Grupo Logístico en el ámbito de las personas, además de otras líneas de actuación variadas, de carácter social. La Fundación Carreras está vinculada en su financiación y gerencia al grupo CARRERAS GRUPO LOGISTICO, para devolver a la sociedad, una parte de lo que se recibe de ella. La Fundación tiene su sede en Zaragoza, compartido con la sede central de la empresa. Comenzó con unas líneas de actuación en el año 2019, se amplió casi cuatro veces el presupuesto y las líneas de actuación para el año 2020, hoy el COVID, nos tiene a medio gas. Os trataremos de transmitir una valoración de las medidas que tienen su destino en las personas que conforman nuestro entorno, especialmente en una de las líneas de actuación. Esperamos que sea de interés.

1. ORIGEN Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LA FUNDACIÓN CARRERAS

1.1. Origen y notas históricas

La empresa CARRERAS GRUPO LOGÍSTICO, tiene su origen por iniciativa de un buen hombre, trabajador, serio y tenaz, mi abuelo Jesús, que, como muchos en esa época, tuvo que “emprender” para sobrevivir él y los suyos. La familia compra un camión Bedford de segunda mano. A partir de entonces, el año 1933, fue creciendo la empresa, creando la segunda generación, con mi padre Miguel al frente, una red nacional de delegaciones y posteriormente, con la tercera generación, se impulsó la actividad logística. Han logrado hacer crecer a la empresa hasta ser hoy una referencia nacional y europea en transporte y logística. Y sigue creciendo, a la vez que se ha diversificado y ha creado otras ramas de actividad.

A lo largo de todos estos años el trato entre las personas que integran la empresa se ha basado en los **mismos valores** que tenían, y tienen, las personas que la dirigen. Se han ido formando equipos con diferentes cometidos y en diferentes tiempos, intentando que entre ellos,

así como con clientes y proveedores, se relacionen con unos valores de confianza, entrega, humildad, inteligencia, coraje y generosidad. Ello conlleva un cuidado entre ellos, por la cercanía y la empatía que supone ver y conocer las necesidades de unos y otros.

Conforme la **empresa crece**, la distancia física, y funcional, hace que la percepción de las necesidades y aspiraciones de las personas sea más difícil de conocer. Crece la organización y se crea el departamento de PERSONAS y el departamento de PREVENCIÓN, CALIDAD Y SEGURIDAD, dirigidos por compañeros competentes e implicados, que implementan políticas para organizar y acercar a las personas.

El cumplimiento de las normas laborales, de prevención de riesgos, de protección de datos, de seguridad alimentaria, las normativas en el transporte, etc.. no es para nosotros una simple obligación. Los valores intrínsecos a las empresas familiares, o al menos a la nuestra, suponen ir **más allá**.

La empresa, como estructura aglutinadora de medios y personas, desea que las personas con las que desarrolla su actividad, y muy especialmente los trabajadores, se sientan seguros, desarrollen su trabajo de forma saludable, en un entorno humano cálido, exigente, pero con corazón, que puedan conciliar lo mejor posible con su vida personal, que puedan recibir formación que les permita un desarrollo profesional, que se sientan respetados y que respeten. La empresa nunca puede perder de vista su objetivo, ser rentable, hacer un producto útil, los parámetros económicos y comerciales son la esencia del origen de una empresa, pero debemos de hacerlo de forma respetuosa con el medio en el que estamos **y teniendo en cuenta a todos los** que la hacen posible.

Por ello, cuando se creó la **Fundación Carreras**, uno de sus objetivos fue cubrir necesidades de las personas que de una manera u otra conforman la organización, además de otras líneas muy diferentes de ámbito social.

1.2. Líneas de actuación

Entramos ya en **contenidos concretos relacionados con hábitos saludables** implantados por la Fundación, o impulsados por ella en el ámbito de la responsabilidad social de las personas, desde el punto de vista de la salud integral, física y mental.

a) Creación del “Club de sabi@s”,

El cual está formado por trabajadores y colaboradores de muchos años, vinculados con nosotros, muchos de ellos, toda una vida. Se trata de crear una red de apoyo entre ellos y nosotros a nivel emotivo, económico y social. No podemos permitir que personas que han trabajado con

nosotros, con entrega, generosidad y esfuerzo toda una vida, o parte de ella, tengan aislamiento, necesidades o problemas de salud. En la medida en que podamos ayudar, lo intentamos.

Hemos realizado varios encuentros, creado una red de wasap y realizado actividades de cocina, de música... con nuestros mayores, acometiendo en casos necesarios ayudas médicas o económicas para ell@s y/o sus viud@s. De momento somos 50 personas y se ha centrado en Zaragoza, al tener el mayor número en la central, pero cuando nos deje el COVID tenemos pensado ampliarlo a otras ciudades, empezando por la zona de Madrid y de Barcelona. Nos ha pillado el COVID organizando un reconocimiento médico completo a los que lo necesitaban (que no eran muchos, ya que la mayoría estaban sometidos a revisiones por patologías diversas).

b) Línea de ayudas extraordinarias

Las líneas de ayudas extraordinarias son ayudas de apoyo en casos de ingreso por cáncer u otras enfermedades graves, atención a hijos o mayores en estancias hospitalarias, adquisición de prótesis o maquinarias médicas (sillas de ruedas, grúas médicas...), ayuda para hijos con discapacidad, etc. Esta línea supone algo muy importante, el estar ahí cuando más lo necesitas.

c) Línea de ayuda al estudio

La línea de ayuda al estudio trata de paliar necesidades concretas, como refuerzo en el aprendizaje, dificultades especiales, adquisición de material, etc., pensada para familias con menores rentas y generalmente numerosas o monoparentales.

d) Becas por excelencia en el estudio

Las becas por excelencia en el estudio premian a los mejores estudiantes. La educación y la igualdad de oportunidades es sin duda el mejor modo de hacer una sociedad mejor. Este reconocimiento al esfuerzo, en todas las edades, ha sido muy valorado, suponiendo para los alumnos, desde luego, un impulso tremendo en su motivación y para sus familias un orgullo.

e) Campaña de Impulso a la salud postural

Implantado por RRHH, se promovió por la Fundación y el departamento de Prevención una campaña de impulso a la **salud postural**, tanto en almacenes como en oficinas, con charlas de fisioterapeutas, entrega de pack para ejercicios, instalación de gimnasios, carteles indicadores de ejercicios, etc.

f) Distribución de fruta fresca

Se ha impulsado la distribución gratuita de **fruta** de temporada en los comedores para favorecer el consumo de frutas, así como la instalación de fuentes de agua filtrada y fresca.

g) Programa por peligro de abandono escolar

Se ha participado en un programa de interacción de la empresa con estudiantes en peligro de **abandono escolar**, con la implicación de todos los departamentos. Se ha iniciado con un chico que ha obtenido sobresaliente en segundo de formación profesional básica y que continuará sus estudios en grado medio de electricidad.

h) Otras líneas pendientes de ejecutar

✓ Club **tiempo libre y de voluntarios**

Para acompañar en actividades al aire libre a grupos vulnerables. Tenemos pendiente una primera actividad guiada al Galacho de Juslibol con un grupo de la Fundación Ozanam, para realizar en familia.

✓ Creación de un **Museo Etnográfico** integral de la vida de nuestros abuelos en Monegros.

Recopilar una serie de aspectos de la vida rural: trabajo, ocio, alimentación, costumbres, forma de vida, aspectos sociales de nuestros abuelos en nuestros pueblos. Se está retomando con la solicitud de dos becas “Erasmus Rurales”, para recabar y organizar objetos e información.

✓ **Concurso artes plásticas**

En dos categorías, hasta 12 años y a partir de 12 años, con cursos de pintura para los ganadores

✓ **Voluntariado con el Banco de Alimentos**

Para la “gran recogida”, que se suele realizar en noviembre de cada año.

La empresa está en proceso de solicitar el **sello RSA +** (tenemos el **sello RSA**) del Instituto de Fomento del Gobierno de Aragón, porque queremos dar mayor visibilidad a los pequeños avances, pues creemos que es poner en valor a la empresa, contagiar una determinada forma de hacer las cosas, y mejorar nuestra imagen interna y externa. La memoria de información no financiera se presentó por primera vez con las cuentas del año 2018, este es el segundo año que lo realizamos, verificada por AENOR por el sistema GRI. Estamos en proceso de obtener la certificación como **empresa saludable de Aragón** por el ISSLA. La empresa cuenta en el ámbito de la empresa saludable con las certificaciones ISO 14.001 de gestión ambiental e ISO 45000 de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Hemos dejado al margen todas las acciones que son implementadas directamente por el Servicio de Prevención y RRHH de la empresa, que son muchas, y están recogidas en el plan de igualdad y otros; así como diferentes proyectos de gestión integral de prevención, calidad y seguridad, haciendo únicamente hincapié en la RSC “social”, que desarrolla la Fundación en el ámbito de la salud de las personas, en su visión más global.

2. DESARROLLO PRÁCTICAS SALUDABLES DE LA EMPRESA:

Hemos elegido como práctica saludable, quizás por su novedad y por ser una línea muy entrañable, nuestro **Club de Sabi@s**.

Se trata de dar un apoyo real, con conocimiento directo uno por uno de las personas, que se han jubilado estando en la organización y que voluntariamente se quieren adherir al grupo. Grupo único y heterogéneo.

➤ Creación

En años anteriores por parte de la empresa se realizaba una “judiada” por navidad, donde se invitaba a todos aquellos jubilados que querían venir. Ese es el origen de esa línea. Se les considera y agradece esa vida dedicada a la empresa y no podemos consentir en la medida en que podamos que tengan necesidades sin cubrir. En la mayor parte de los casos, las necesidades son más bien en el ámbito personal, emotivo, por el estado de salud, etc..., la pensión les permite vivir dignamente, pero el afecto y compañía es lo que más aportamos.

Nos dirigimos a ellos, cuando se van jubilando, prejubilando o con procesos de invalidez. Se llamó a las personas, hombres y mujeres que se habían jubilado los años anteriores, bien directamente, bien a través de otros compañeros.

Se les citó a una primera comida - reunión, convocada en Zaragoza, para toda España, a la que acudieron más de cincuenta personas. Junio 2019, Zaragoza.

A partir de ahí se tomaron los datos, se rellenó una ficha y una autorización para dirigirnos a ellos. Y empezamos a realizar actividades de todo tipo. La primera fue un encuentro de grupo, donde cada uno expresó cómo vivía la jubilación, y que necesidades y aficiones tenía. Los jubilados más jóvenes estaban muy ocupados, conforme tenía más edad, estaban más ociosos, y más solos.

➤ Actividades ejecutadas

- Merienda de encuentro.
- Creación de grupo de wassap.
- Taller de paella y nutrición, cuadro y menú semanal orientativo, degustación de paella y tertulia.
- Taller de musicoterapia, y vermut.
- Comida de Navidad 2019.

➤ Actividades Previstas

- Actividades culturales: Visita a la Seo (paralizada por el COVID).
- Reconocimientos médicos (paralizada por el COVID).
- Un taller al mes de diferentes temas (charlas, visitas, etc..).

- Grupos activos con voluntarios del club, para paseos acompañados.
- Formación de una asociación con vida propia.
- Revista con direcciones y fotografías etc.
- Comida de encuentro anual.

➤ **Objetivos**

- Ampliar la red social de apoyo en todos los sentidos, ayudar a crear un clima de amistad ayudando incluso a superar diferencias que en su vida laboral pudieron surgir entre ellos.
- Fomentar actividades de ocio saludable.
- Actuar en caso de necesidad en el ámbito sanitario, asistencial etc..

➤ **Finalidad**

- La finalidad es clara, dar cobijo, reconocimiento y compañía a nuestros mayores, sin los cuales nunca seríamos lo que somos. Es de destacar que en la empresa han sido muchas personas que se han jubilado con nosotros, después de muchos años de trabajo.
- En su mayor parte son hombres, pues es un sector muy masculino, (conductores, talleres, comerciales,) empezando a cambiar poco a poco hace unos años, siendo el sector femenino más dedicado al trabajo de oficina, tráfico, administración, y gestión. El trabajo realizado por muchos de ellos, ha sido duro, pensemos que la vida del conductor, de hace 40, 30 o 20 años no era como la de ahora. Ni los camiones tenían las buenas prestaciones de los actuales.
- Un elemento a considerar es la abrupta ruptura con los compañeros que supone la jubilación. Es curioso, que incluso personas que laboralmente habían tenido enfrentamientos, se ven ahora con otros ojos, ver a los antiguos compañeros de trabajo, supone una vinculación que les proporciona alegría.

En este sentido podemos plantear una cuestión que, aunque tienen muchos matices, y hoy por hoy es inviable, pues choca con las normativa laboral, se podría plantear en algunos casos.

Hay mucho talento jubilado que, si la salud acompaña, podrían prestar un servicio a la empresa, y a ellos mismos, en esa medida. Podría ser saludable, el hacer de la jubilación un proceso gradual de transferencia de experiencia y sabiduría, mantenerse al día, “Consejo Asesor”, no solo a gran nivel, sino en muchos ámbitos laborales.

Compaginar trabajo, descanso y salud, de forma progresiva, para muchas personas supondría, estar activo, no desconectar en un día sus líneas de afectos y costumbres, enriquecería la labor de los equipos, y aportaría sin duda conocimiento y un punto de vista a tener en cuenta, todo ello, en graduación y teniendo como base el deseo de colaborar.

No es infrecuente que personas que han ocupado puestos de responsabilidad, acudan de forma voluntaria a alguna convención o reuniones, en las comparten sus opiniones y su tiempo con los actuales responsables, cuestión que observamos como muy satisfactoria para ellos, y para el resto del equipo.

3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. ¿Crees que la línea de “Club de Sabi@s “, puede contribuir a la salud de nuestros trabajadores, a medio y largo plazo? ¿Crees que es conveniente? ¿Cómo lo organizarías tú? Inconvenientes y aspectos positivos.

Cuestión 2. ¿Puede influir esta línea para mejorar la percepción de la empresa en los nuevos empleados? ¿Se te ocurre alguna medida en este sentido? ¿Conoces otras experiencias similares? ¿Crees que, en el futuro, puede ser una actuación que pueda darse en más empresas de forma general, especialmente en las de gran tamaño?

Cuestión 3. ¿Crees que, en el mundo laboral, puede haber personas que, por su edad, han alcanzado la jubilación y cuentan con una buena salud, pero que por su experiencia y formación podrían aportar de alguna manera, según el tipo de trabajo, ese saber a la sociedad? ¿Está suficientemente aprovechado este talento? ¿Se te ocurre algo para poder compaginarlo? ¿Crees que ello ayudaría a mantener la salud de estas personas? ¿Podría ser una medida frente al problema económico del gasto de seguridad social de las pensiones?

4. CONCLUSIONES

En cuanto a la línea de “Club de Sabi@s”, a la vista de los resultados y de las manifestaciones de los participantes, podemos afirmar que, en tan solo unos meses de implantación, los resultados han sido muy positivos y especialmente reconfortantes, pues se ha recibido con participación, con ilusión y con ganas de interactuar entre las personas que han participado. Creo que además es una obligación de todos, como miembros de una sociedad, apoyar y atender a nuestros mayores, pues han sido los que han hecho posible el bienestar del que ahora disfrutamos. Estamos muy satisfechos.

La empresa no es ajena a las personas. Contar con colaboradores, que se sientan bien, que se sientan seguros y tenidos en cuenta supone un impulso para la motivación, para un desarrollo personal que conlleva un valor añadido a las tareas que cada uno realiza. Buscar ese equilibrio entre lo económico y lo social no es fácil, pero es imprescindible para ser una empresa de éxito.

La Fundación este año, especialmente sacudido por el COVID, está atenta para poder llegar lo más lejos posible, para paliar, en la medida de sus posibilidades, las necesidades más importantes de los miembros de nuestra organización; así como de otros colectivos vulnerables.

Seguimos implantando nuestra política social, para ir desarrollando la responsabilidad social corporativa de dentro a afuera, aprovechando los recursos, con austeridad y cariño.

Capítulo 11

RONAL IBÉRICA S.A.U. – ORGANIZACIÓN SALUDABLE

Marta Álvarez Esteban
Ronal Ibérica S.A.U.

RESUMEN

Ronal Ibérica pertenece a Ronal Group que, tiene su sede en Härkingen (Suiza), es uno de los fabricantes y proveedores de llantas de aleación ligera para turismos y vehículos comerciales más importante a nivel mundial. Ronal Group se fundó en 1969 como fabricante de equipos originales, es proveedor de los fabricantes de automóviles más importantes del mundo. Gracias a su orientación al diseño y a la construcción ligera, esta marca es única en el mercado. El grupo Ronal tiene 13 plantas de producción repartidas por tres continentes, en los siguientes países: Suiza, Alemania, Francia, Italia, México, Polonia, Portugal, España, Taiwan, República Checa, Estados Unidos. Se producen más de 21 millones de llantas al año. Desde su fundación en el año 1969, la empresa ha experimentado un crecimiento constante y, actualmente, da trabajo a más de 8000 trabajadores a nivel mundial.

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Ronal construyó la primera Fábrica de llantas, Ronal Ibérica S.A.U., en el Polígono La Paz de Teruel en 1981 (planta W05) sobre una parcela de 60.000.000 m². Dispone de 9 naves industriales, un edificio de oficinas y naves de almacén. La capacidad de fabricación es de 2.200.000 llantas/año. Debido a la demanda de pedidos y a la necesidad de aumentar la capacidad productiva hasta los 3.000.000 de llantas/año, el Grupo decide construir una nueva planta de Producción en Teruel, manteniendo la existente.

El 10 de octubre de 2017 se inauguró oficialmente la segunda fábrica en el Polígono Platea de Teruel (España), planta W04. (Figura 1).

Figura 1. Planta W04 en Teruel



Fuente: Foto aérea de la Planta de W04

En 16 meses de construcción se erigió la fábrica de RONAL IBÉRICA en el polígono industrial «Platea», con una superficie construida de 47.848 m². Ambas plantas funcionan como si solo fuera una planta, la actividad industrial que se realiza es “Fundición de llantas de aluminio para automóviles” incluida en CNAE 2454.

Las operaciones necesarias para conseguir este producto parten de la utilización del Aluminio como materia prima y realizar los procesos de fusión, fundición, tratamiento térmico, mecanizado, cepillado, pintado y expedición del producto al cliente. El producto llantas Ronal (figura 2).

Figura 2. Llantas Ronal



Descripción del proceso

El aluminio que llega en lingotes, se funde en los hornos de fusión para convertirse en aluminio líquido estando a una temperatura en los hornos de entre 700°C y 800°C.

Ese caldo líquido es transportado hasta la plataforma de Fundición, donde en cada máquina se encuentra un molde, en él se realiza la inyección del aluminio a baja presión. Una vez hecha la inyección sobre el molde del modelo de llanta a fabricar, se desmoldea y ya se obtiene la llanta en bruto. Las llantas fundidas son dirigidas mediante un transportador aéreo hasta las máquinas de Rayos X para comprobar su estructura interna (Figura 3).

Figura 3. Planta fundición



Fuente: Foto de la Fundición de W04 y de los transportadores aéreos.

Previamente a que las llantas sean templadas en el horno de Tratamiento Térmico se les quita el bebedero, que es la parte de aluminio por donde se ha realizado la inyección. A partir de ahí ya se llevan a mecanizar mediante un transportador aéreo.

El proceso de mecanizado se inicia con el Mecanizado de la llanta a las dimensiones según el plano aprobado por el cliente. A continuación, el Lavado de las llantas, después hay un control de Equilibrado, seguido un control de calidad mediante Helio para comprobar la estanqueidad de la llanta. Por último, se distribuyen las llantas a un centro de Cepillado para dejar la superficie preparada para ser pintada.

Finalmente, se realiza el proceso de Pintado de las llantas, éste se realiza íntegramente en la fábrica de Polígono la Paz. En algunos modelos se hace el

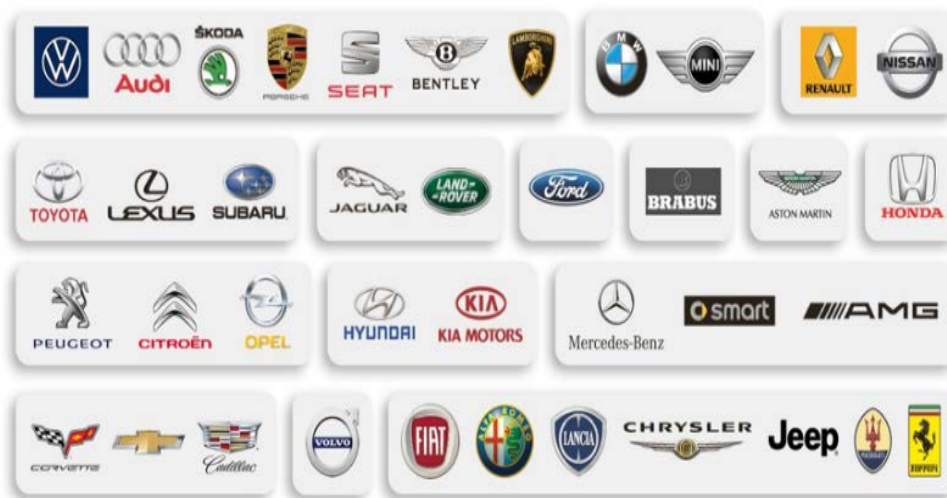
proceso de Refrentado para producir superficies pulidas a espejo y llantas de dos colores.

Hay un último control de Calidad visual. Y desde ahí se expiden las llantas a cada cliente paletizadas en camiones.

Los clientes a los que abastece el Grupo Ronal son los siguientes:

Figura 4: Cartera de clientes Ronal

Cartera de clientes



Fuente: Grupo Ronal

Datos de interés

Las dos plantas trabajan 7 días a la semana, 24 horas al día en tres turnos de trabajo. Periódicamente se realizan paradas de mantenimiento preventivo y paradas programadas de varios días de duración.

La plantilla de trabajadores de Ronal Ibérica actualmente es de 582 trabajadores. Siendo una de las mayores empresas de Teruel.

2. OBJETIVOS

→ El desarrollo de Ronal combina diseño y tecnología al máximo nivel. Se utiliza tecnología informática de vanguardia en la fabricación y simulación para conseguir alcanzar la máxima calidad en todos los productos.

→ El objetivo del Grupo Ronal es implantar de forma consecuente la sostenibilidad, la responsabilidad ecológica y la responsabilidad social de cara a

clientes, empleados y público en general para alcanzar el éxito sostenible de la empresa y en eso consiste lo que ha llamado Plan Blue.



➔ Se tiene implantada otra iniciativa para motivar a los trabajadores a realizar el camino hacia el trabajo de forma saludable. El proyecto se llama Bike2RONAL. El recorrido se puede realizar en bicicleta, patines en línea, a pie, compartiendo coche o en coches eléctricos.

➔ Además de proteger los recursos y el medio ambiente, también se quiere ofrecer a los trabajadores el mejor entorno de trabajo para que cada persona pueda progresar en función de sus habilidades y necesidades. Para ello se ha creado un Código de conducta, que regula los principios para una dirección responsable de la empresa.

Figura 5. Código de Conducta Ronal Group



➔ La salud y la seguridad de los trabajadores es la máxima prioridad de Ronal. Se está trabajando en la estrategia de “0 accidentes”. La protección de la salud incluye la prevención, la alimentación, la organización del trabajo, la ergonomía de los procesos de trabajo. Y fomentar un entorno de trabajo óptimo. En Ronal Ibérica se ha estipulado premiar a las secciones que consigan 183 días consecutivos sin accidentes (figura 6).

Figura 6. Objetivo cero accidentes

RONALGROUP	INFORME INTERNO	
PARA:	PERSONAL RONAL	
DE:	GERENCIA/SERVICIO PREVENCIÓN	FECHA: 01/03/2019
OBJETIVO CERO ACCIDENTES		

Se quiere conseguir sumar un cero cada día en cada puesto de trabajo en número de accidentes de trabajo. Vamos a comenzar a contabilizar desde el 1 de marzo de 2019.

El objetivo es conseguir **183 días consecutivos sin accidentes de trabajo** (ni con baja ni sin baja).

Se va a dividir en 5 secciones:

Sección A: (W05) Coquillas, Fundición, Rayos X, Mantenimiento Fundición

Sección B: (W05) Mecanizado, Cepillado, Refrentado, SPC, Mantenimiento Mecanizado

Sección C: (W05) Pintura, Final de cadena, Expediciones, Almacén, Mantenimiento Pintura

Sección D: (W04) Coquillas, Fundición, Rayos X, Mantenimiento Fundición

Sección E: (W04) Mecanizado, Cepillado, SPC, Mantenimiento Mecanizado

Se dispondrá de 5 contadores (uno para cada sección A,B,C,D,E), el contador se pondrá a cero cuando se tenga algún accidente entre los trabajadores pertenecientes a esa sección.

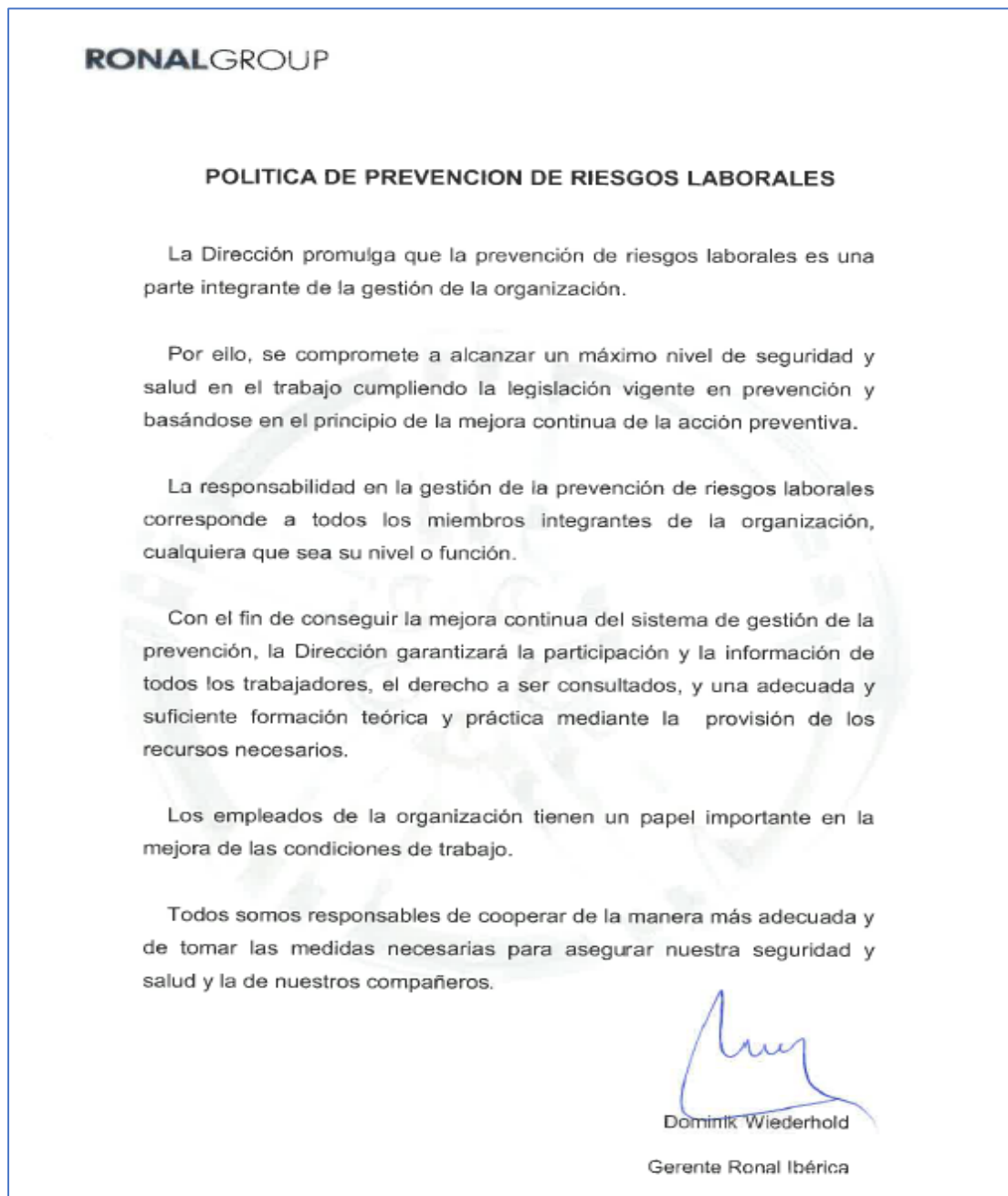
A las secciones (A,B,C,D,E) que consigan durante 2019-2020 los 183 días consecutivos sin accidentes de trabajo se les invitará a una cena conjunta para todos los trabajadores de dicha sección.

3. PREVENCIÓN

Ronal Ibérica S.A.U. tiene un servicio de prevención propio que cubre las especialidades de Seguridad en el trabajo, Higiene industrial y Ergonomía y Psicología aplicada. Está constituido por dos Técnicos Superiores de Prevención con formación en las tres especialidades.

El documento base de trabajo es la Evaluación de Riesgos y la Planificación de la actividad preventiva. Con una Política de prevención de riesgos laborales que favorece la integración de la Prevención en la organización de Ronal (figura 7).

Figura 7. Política de prevención de riesgos laborales



Uno de los pilares fundamentales de la Prevención es la Formación de todos los trabajadores en los riesgos de las tareas del puesto a desarrollar. Y las Formaciones específicas complementarias según el puesto de trabajo.

4. PRÁCTICAS SALUDABLES EN RONAL IBÉRICA

- **Organización de eventos deportivos entre plantas del Grupo Ronal**

Se realiza cada año en una de las plantas del grupo y se desplaza un equipo de jugadores formado por trabajadores de la planta al lugar de celebración del torneo de fútbol (figura 8).

Figura 8. Torneo de fútbol

RONALGROUP	INFORME INTERNO	
PARA:	PERSONAL RONAL	
DE:	RRHH	FECHA: 17/04/2018

SOCCER CUP RONAL GROUP



Este año el torneo anual de fútbol que organiza Ronal Group se juega en la planta de Speedline, Italia.

Fecha: 1 – 3 de junio, durante todo el fin de semana.

Si te gusta el deporte y quieres conocer compañeros de todas las plantas del grupo, apúntate antes del **martes 24/04/2018 en RRHH.**

Para comenzar los entrenamientos todos los martes de 17:00 a 19:00h

¡Os animamos a participar!



Atentamente,
Dirección y Recursos Humanos

- **Ronal Ibérica patrocina anualmente la Carrera 10K y 5K ciudad de Teruel**

Patrocina la carrera anualmente con la participación abierta a trabajadores de todas las plantas del Grupo, promoviendo la participación de los trabajadores de Ronal Ibérica y abierto a todo el que quiera participar (figura 9)

Figura 9. Convocatoria carrera.



- Difusión de Consejos Mensuales

Desde el Servicio de Prevención Propio de Ronal se difunden Consejos Mensuales a través de las Pantallas distribuidas por las áreas de trabajo y de los paneles informativos (figura 10).

Figura 10. Consejos del mes



- **Campaña de vacunación antigripal**

Desde el Servicio Médico de Ronal cada año se realiza una campaña de vacunación antigripal haciendo especial hincapié en los grupos de riesgo (figura 11).

Figura 11. Campaña vacunación antigripal

RONALGROUP	INFORME INTERNO	
PARA:	PERSONAL RONAL	
DE:	SERVICIO MÉDICO	FECHA: 7/11/2019
CAMPAÑA VACUNACIÓN ANTIGRI PAL 2019		
<p>Hola a tod@s,</p> <p>Os informamos que esta semana ha dado comienzo la campaña de vacunación antigripal 2019. Todas las personas pertenecientes a los grupos de riesgo que estén interesadas en vacunarse, pueden adquirir la vacuna en su correspondiente Centro de Salud.</p> <p>Queremos resaltar que este año se ha añadido un nuevo grupo de riesgo de personas fumadoras. Para más información, consultad el documento adjunto.</p> <p>Saludos,</p> <p>Servicio Médico</p>		

- **Deshabitación tabáquica**

En colaboración con la Mutua de accidentes de trabajo y con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), se realiza un programa de deshabituación tabáquica para promover hábitos saludables y prevenir enfermedades relacionadas con el tabaco (figura 12).

Figura 12: Deshabituación tabáquica

RONAL GROUP	INFORME INTERNO	
PARA:	TODOS LOS EMPLEADOS	
DE:	PREVENCIÓN- GERENCIA - RRHH	FECHA: 27/08/2019
CURSOS DESHABITUACIÓN TABÁQUICA		

Estimad@s,


Informamos que la MAZ ha firmado un convenio de colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el objetivo de promover hábitos de vida saludable y prevenir enfermedades relacionadas con el tabaco.

En el caso de Aragón, hay un total de 261.487 fumadores lo que supone un 23,72% de la población. El cáncer de pulmón es la primera causa de mortalidad por esta enfermedad en el varón y la tercera en la mujer. Durante 2017, en Aragón se detectaron 891 casos nuevos.

Por todo ello, MAZ y AECC han firmado este convenio cuya actividad principal será que todos los profesionales y mutualistas puedan acceder a **cursos de deshabituación tabáquica** gratuitos impartidos por psicooncólogos de la AECC.

Serán: 5 sesiones de 1 hora y media en 5 semanas consecutivas cuyo objetivo es que los individuos **fumadores convencidos de abandonar** el consumo de tabaco puedan dejar de fumar.

Si estás interesado, puedes apuntarte en RRHH en W05 y W04 hasta **13/09/2019**.



Atentamente,
Recursos Humanos

- **Gimnasio para uso de trabajadores**

En la planta de Ronal (W04) se dispone de un gimnasio para uso de los trabajadores de las dos plantas en horario libre hasta completar aforo (figura 13).

Figura 13. Gimnasio uso trabajadores

RONALGROUP	INFORME INTERNO	
	PARA: TODOS LOS EMPLEADOS	
	DE: RRHH	FECHA: 05/03/2019
GIMNASIO W04		
		
<p>Hola a todos,</p> <p>Os informamos de que el gimnasio ya está disponible para uso de todos los empleados de Ronal.</p> <p>Para poder controlar el aforo de las instalaciones, es necesario registrarse previamente en portería de W04, a través de llamada telefónica (978033420) o presencialmente en la portería de W04.</p> <p>Antes de acceder la primera vez al gimnasio, es necesario contactar con el Departamento de RRHH en W04 para la captura de huella para control de accesos y firmar el documento de normas de uso.</p> <p>¡Os esperamos!</p> 		
<i>Atentamente - Recursos Humanos</i>		

5. REFERENCIAS

Las imágenes y algunos contenidos han sido obtenidos de la página de Ronal <https://www.ronalgroup.com> y de información interna de la organización.

Capítulo 12

PROYECTO B FIT. BUDENHEIM IBÉRICA S.L.U.

Miguel Angel Moliner Castañer
Budenheim Iberica S.L.U.

RESUMEN

Budenheim Ibérica SLU pertenece desde el año 1996 al consorcio de Budenheim. Es una empresa química especializada en la fabricación de retardantes de llama libre de halógenos basados en la química del fósforo garantizando un máximo de protección, no solo durante, sino después de un incendio. La planta situada en La Zaida (Zaragoza) cuenta con 115 empleados directos y unos 25 indirectos desarrollando la actividad en 150.000 m2 donde se elaboran más de 100 productos. Por supuesto, damos mucho valor a la integración de nuevos impulsos en el desarrollo, a los estándares de calidad más rigurosos y sometemos la producción según la Organización de Estándares Internacionales ISO tanto en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud. La empresa Budenheim pertenece desde 1923 al Grupo Oetker. Este hecho provoca que muestre una permanente orientación de valores y principios, como también de su *disponibilidad* a realizar inversiones responsables. De esta manera, Budenheim asegura las mejores condiciones para su innovación y crecimiento.

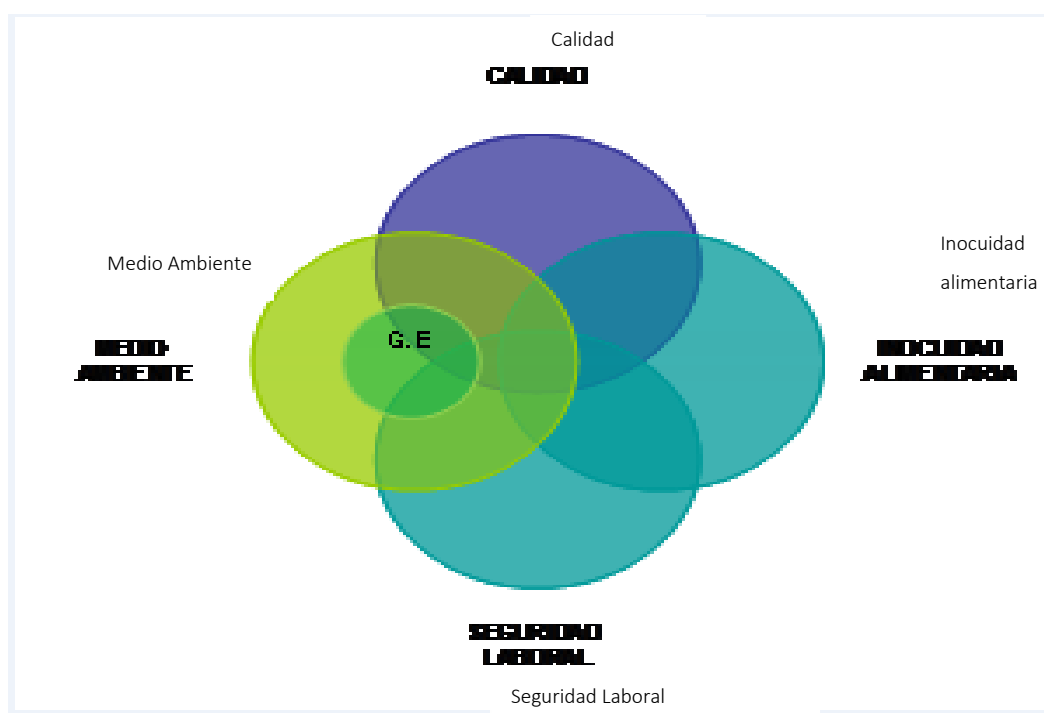
1. INTRODUCCIÓN

BUDENHEIM IBERICA, SLU fue constituida en 1996 y pertenece al grupo CHEMISCHE FABRIK BUDENHEIM, dedicada en sus orígenes a la *fabricación y venta de productos químicos contra el fuego, materias primas ignífugas y retardantes forestales*. Inicialmente se constituyó la Planta de la Zaida (Zaragoza) y en 2006 se constituyó Budenheim ALTESA, tras absorción de Alimentación y Tecnología, S.A. por el Grupo, ampliando la actividad de este modo de BUDENHEIM a las actividades de *diseño, producción y comercialización de aditivos alimentarios y prestación de servicios de asesoramiento técnico*.

El ámbito de actuación de **BUDENHEIM IBERICA, SLU** es **Internacional**, siendo clave la exportación a mercados muy exigentes y de diversos perfiles, lo que en parte ha hecho que se oriente el enfoque de la gestión, hacia cumplimiento de reconocimientos internacionales a nivel de calidad, medio ambiente, seguridad laboral e inocuidad alimentaria.

Actualmente la Dirección **BUDENHEIM IBERICA, SLU** (Comité de Gestión, Dirección Comercial, Dirección Técnica y Dirección de Compras) se concentra en la Planta de la Zaida (Zaragoza), facilitando la relación entre ambas filiales a través de la gestión integrada a nivel de aplicaciones tecnológicas, la coordinación desde el Comité de Gestión y en general a través de la apuesta de la Organización por **la integración en un mismo sistema de gestión**, que dé respuesta única a nivel de calidad, medio ambiente, eficiencia energética, seguridad laboral, e inocuidad alimentaria (Figura 1). Esta integración supone en sí claras ventajas en la Gestión global, tanto a nivel de optimización de recursos, como en cuanto a la coordinación de actuaciones, el aprovechamiento de sinergias y simplificación de criterios.

Figura 1. Integración sistema de gestión



Los niveles de absentismo estaban siendo más elevados de lo habitual y se veía una tendencia a subir aun teniendo una población de trabajadores relativamente joven.

Partiendo de este hecho y de que el personal es el activo más importante, la empresa quiso proporcionar y facilitar a sus empleados unas pautas y hábitos relacionados con la salud de tal forma que cada individuo pueda mejorar su calidad de vida a nivel personal lo que provoca directamente una mejora a nivel grupal.

Como se puede apreciar en el gráfico 1 se veía una tendencia a subir a partir del 2012 con un pico en el 2015. A partir de aquí, se empiezan a desarrollar una serie de actividades relacionadas con la promoción de la salud con el propósito de disminuir el absentismo laboral y

promocionar hábitos saludables entre los empleados. Para ello nos planteamos los siguientes objetivos.

Gráfico 1. Evolución días de baja



Fuente: Datos Mutua MAZ

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Disminuir el **nº de días de baja/año** por contingencias comunes de 2671 a <500 días con una reducción de más del **80%** respecto al año 2015 en un periodo de 6 años. Periodo: 2015 -2020
- Estar siempre un **10% o más por debajo de la media de absentismo** respecto de las empresas asociadas de la mutua – MAZ.
- Estar siempre un **10% o más por debajo de la media de absentismo de nuestro sector** respecto de las empresas asociadas de la mutua-MAZ.

Durante estos 5 años y gracias a las actividades desarrolladas se inicia una tendencia descendente del absentismo que nos está conduciendo a valores por debajo del 3% respecto horas baja / horas trabajadas.

3. DESARROLLO DEL CASO PRACTICAS SALUDABLES DE LA EMPRESA:

A lo largo de estos años se vienen desarrollando las siguientes actividades en relación con la promoción de la salud y hábitos saludables. Algunas de ellas se mantienen en el tiempo mientras que otras se han realizado de manera puntual.

✓ “LUNES FRUTEROS”

Promoción del “**Consumo de Fruta**” entre los empleados incluyendo las contratadas. Un día por semana (lunes) la empresa proporciona fruta a los trabajadores para que pueda ser tomada en el almuerzo.



✓ SERVICIO DE “FISIOTERAPEUTA”

El servicio de fisioterapia se realiza en las propias instalaciones de la empresa: Budenheim Ibérica contrató un fisioterapeuta de la zona para que viniera todos los miércoles a la empresa durante **5 horas**.



✓ **PRODUCTOS MAQUINAS DE VENDING “LÍNEA SANA”**

Para los productos máquinas de vending “línea Sana” se contactó con la empresa que nos lleva las máquinas de Vending en la empresa para que sustituyera los productos menos saludables de las máquinas por otros más saludables como fruta cortada, galletas bio, etc.



✓ **LA PROMOCIÓN DEL CONSUMO Y BENEFICIOS DEL “TE”**

Para la promoción del consumo y beneficios del té se crearon 2 espacios de “TE” de distintas clases. Fueron seleccionados en función de las propiedades saludables que aportaban y estaba disponible para todo aquel empleado que lo deseara.



✓ **RETO “PONTE EN FORMA”**

Reto “ponte en forma” con SPMAS donde el empleado que quiera participa de manera individual y colectiva para perder peso, ganar salud y adquirir hábitos saludables.

✓ **CREACIÓN DE ESPACIO DE COMUNICACIÓN DE LA PROMOCIÓN DE SALUD EN LA EMPRESA**

Para la creación de espacio de comunicación de la promoción de salud en la empresa se llevó a cabo la adquisición de televisión para la comunicación y promoción de la Seguridad y Salud en la empresa a través de videos de actuación en emergencias, actuación en primeros auxilios, ejercicios y recomendaciones posturales, así como temas relacionados con la nutrición principalmente.



✓ **REALIZACIÓN DE EXHAUSTIVOS “RECONOCIMIENTOS MÉDICOS”**

Realización de “Reconocimientos médicos” anuales más allá de la normativa vigente “Más Exhaustivos y Completos. Incluyendo en los mismos controles como: metales, COVs, próstata, etc.



✓ **DESARROLLO DE “HUERTO ECOLÓGICO”**

Desarrollo de un **“Huerto Ecológico”** que era gestionado por personal propio de la empresa con el objetivo de promocionar el consumo de **“frutas y verduras”** entre los empleados de la compañía.



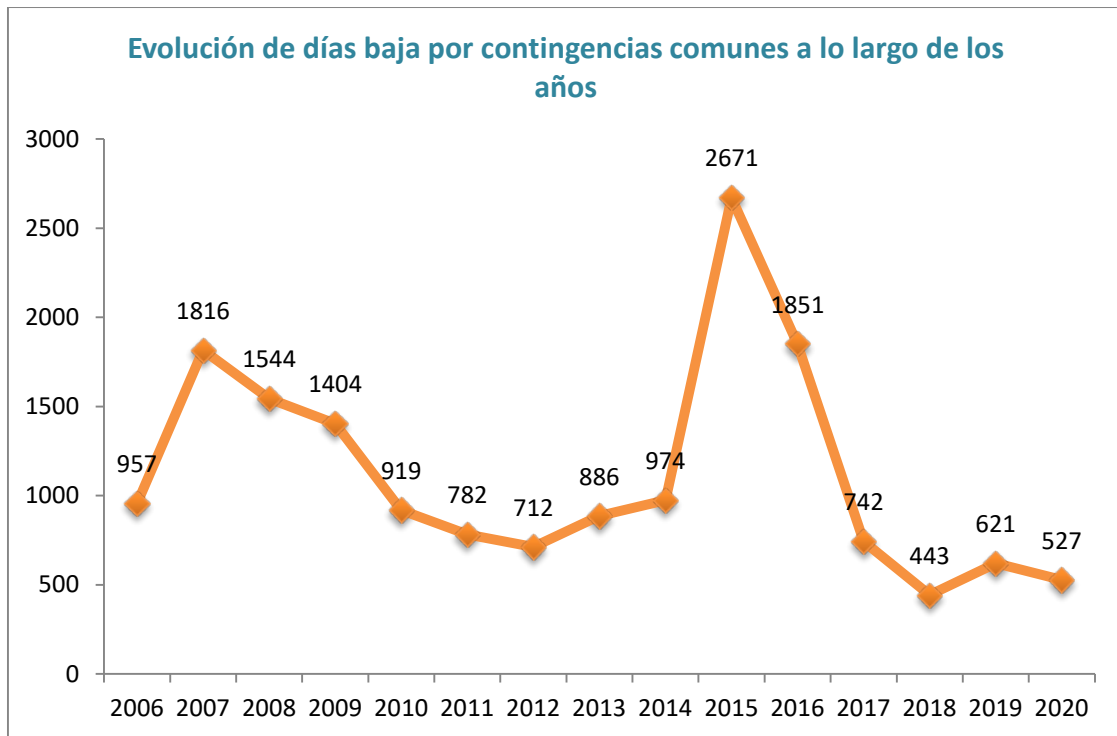
✓ **PROMOCIÓN DEL DEPORTE**

Promoción del deporte: Se promociona la participación en la carrera de empresas por equipos pagando la inscripción y la equipación para los participantes. 15 personas participaron de este evento empresarial.



Estas son solo algunas de las acciones que venimos realizando en materia de promoción salud en la empresa. Con todo esto, el gráfico 2 que presenta BIB ahora es la siguiente.

Gráfico 2. Evolución días de baja



Fuente: Datos Mutua MAZ

Capítulo 13

MECANIZANDO EN COLORES

Pedro Jesús Gregorio
Mecanizados Luna Gregorio SA

1. INTRODUCCIÓN

Mecanizados Luna Gregorio se crea en 1963. Nace de la ilusión y empeño de dos amigos que se hacen pieza a pieza sus propios tornos en sus ratos libres. A partir de entonces, más de 50 años de aventuras, superación y trabajo junto con un equipo siempre presente y querido.

Nos dedicamos a la fabricación de enchufes rápidos, pistoletos de soplar y racorería para aire comprimido marca propia: “ESTO®” Por otra parte, aprovechamos la capacidad de producción sobrante para fabricar piezas bajo requisitos de cliente.

Proyecto de Riesgos Psicosociales y clima saludable "Mecanizando en colores":

1er premio "Aragón comprometido con Prevención" 2018

1er premio nacional "Innovación y Salud" 2018

Finalista premios ADEA'18 mejor directivo por RRHH

2. PROYECTO MECANIZANDO EN COLORES

El proyecto “mecanizando en colores” es un trabajo sobre riesgos psicosociales. El sistema HERO® de evaluación nos ofreció un punto inicial, se trazaron unas líneas estratégicas para poder establecer objetivos. Contamos con las personas, intentamos mantener un buen clima laboral y mucha conciliación trabajamos sobre propuestas del propio equipo para generar valor entre personas.

2.1. ESTUDIO CASO PRÁCTICO // EMPRESA

Mecanizados Luna Gregorio se crea en 1963. Nace de la ilusión y empeño de dos amigos que se hacen pieza a pieza sus propios tornos en sus ratos libres. A partir de entonces, más de 50 años de aventuras, superación y trabajo junto con un equipo siempre presente y querido.

Nos dedicamos a la fabricación de piezas metálicas. Podemos considerar dos divisiones de negocio; Por una parte, tenemos marca propia: “ESTO®” con la que diseñamos, fabricamos y

comercializamos enchufes rápidos, pistoletos de soplar y racorería para aire comprimido. Un amplio catálogo que distribuimos en España Francia e Italia.

Por otra parte, aprovechamos la capacidad de producción sobrante para fabricar piezas bajo requisitos de cliente. Nuestra empresa es pequeña, pero tocamos un poco de todo: diseño, ingeniería, fabricación, montaje, almacén y venta. Somos 16 personas y tenemos muy marcado la impronta de empresa familiar.

2.2. PUNTO DE PARTIDA

En 2015 el punto de partida era el siguiente:

1. El gerente y fundador se jubiló en 2005 aunque sigue presente en el negocio, tiene que colaborar con la segunda generación. Hay una clara invasión de autoridad y conflictos de rol.
2. Hay problemas graves de coordinación y autonomía de puesto entre los tres mandos visibles en la empresa: Fundador, Gerente y Responsable de producción.
3. EL personal de planta tiene recelo de la gestión de cambio generacional y prefiere no salir de la zona de confort.
4. No hay comunicación o muy reducida entre el equipo de dirección ni con el equipo.
5. Habíamos salido de la crisis de 2008 y aunque hubo un leve repunte en 2011-2013, el cansancio, los nervios y el estrés tenían un nivel elevado. Todos hacemos todo y vamos apagando fuegos sin control.

Como no todo va a ser negativo, tenemos que considerar también:

6. El equipo era muy fiel con un alto grado de *extrarol*.
7. A pesar del recelo a salir de la zona de confort de toda una vida haciendo las cosas de una forma determinada... el equipo de trabajadores tienen esperanza en los nuevos métodos y valoraban las habilidades del equipo de dirección.
8. En esos tiempos, la mayoría de los trabajadores de responsabilidad eran de la antigua escuela y veían con buenos ojos la modernización de equipos y las nuevas técnicas de trabajo... pero con cuidado. La frase es “si hemos funcionado bien durante 40 años. no lo toques”
9. Hay mucha confianza. Los oficiales antiguos son como hijos y quieren y aprecian la empresa como suya. Muchas conversaciones se mantienen con confianza total y con un alto grado de intercambio de información sin cortapisas y con un alto valor de retorno.
10. El gerente, que en esos años está reciclando su formación cursando Ingeniería de Organización Industrial, hace el proyecto final de carrera sobre “Estrés, burnout y cómo afecta a la productividad” sobre todo, buscando respuestas personales, pero a partir de

ahí, surgen más dudas y más interés y sigue cursando un postgrado de psicología positiva por la UJI y máster en empresas saludables.

11. La planta de producción estaba cada vez más moderna, los riesgos materiales como atrapamientos, caídas, etc. cada vez más controlados. Teníamos que actuar con el equipo para generar grupo. La evaluación de riesgos psicosociales tenía que poner de manifiesto la problemática y generar acciones y estrategias para mejorar.
12. La participación sindical, ni muy activa ni muy comprometida con éste área psicosocial, ofreció la resistencia suficiente, y colaboró discretamente dado la obligatoriedad de la acción para mejorar el bienestar de la plantilla.
13. A pesar del punto 12, el resto de personal reclamaban medias para poder mejorar la comunicación, el retorno de información y de cara a producción, mejorar aspectos de rutina, autonomía, formación, etc.
14. Se realiza la evaluación de riesgos psicosociales por el sistema HERO® en colaboración con el equipo WANT

Describe brevemente, ¿qué pasos darías como responsable de gestionar el bienestar en esta Organización?

3. REFERENCIAS

W.- www.esto.com.es

Fbk.- <https://www.facebook.com/Mecanizados-Luna-Gregorio-140546882786448/>

Capítulo 14

CAJA RURAL DE TERUEL

Javier Remon Domingo
Caja Rural de Teruel

1. INTRODUCCIÓN

Caja Rural de Teruel somos una cooperativa de crédito con sede social en la ciudad de Teruel. Nuestros más de 24.500 socios aportan capital con el que llevamos a cabo nuestra actividad de intermediación financiera, fundamentalmente en la provincia de Teruel. Somos la única entidad financiera con sede en Teruel, lo que nos crea un vínculo con nuestra provincia.

Nuestro Objeto social es el atender las necesidades financieras de nuestros socios y terceros en su entorno más cercano. Nuestra actividad se inicia en 1920, por lo que este año celebramos nuestro centenario.

Son 100 años ya, vinculados con la provincia de Teruel y participando en su desarrollo y evolución.

Como Cooperativa de Crédito somos una empresa de economía social, con los objetivos de conciliar nuestros fines económicos, con los aspectos sociales y medioambientales de nuestro entorno y devolver a la sociedad una parte importante de lo que nos aporta, con su confianza y vinculación. Acercamos los servicios financieros a sectores de población no atendidos por la banca tradicional.

Nuestra Misión es la de Ser una Cooperativa de Crédito orientada a las personas, con servicios y productos de primer nivel, desde una filosofía cooperativa, que nos compromete con nuestro entorno más próximo de una forma rentable.

Destinamos el 15 % de nuestros beneficios al Obra Social con los siguientes objetivos:

- La difusión del cooperativismo y promoción de las relaciones inter cooperativas.
- La ayuda a los más necesitados.
- La promoción social y cultural.
- El desarrollo del entorno local o de la comunidad en general.
- La formación.

2. PRINCIPALES COLABORACIONES

Nuestras principales colaboraciones son:

- **Con el cooperativismo y sector primario**
 - Cooperativas.
 - Ferias.
 - Consejos Reguladores de D.O.
- **Con nuestro entorno**
 - Ensayos y publicaciones. Etnología.
 - Deportes.
 - Actividades sociales.
- **Desarrollo tercer mundo**
 - 0,7 % de nuestros beneficios, destinados a financiar proyectos en el tercer mundo.
- **Con los más necesitados**
 - Caritas.
 - Juguetes en Navidad para niños desfavorecidos.
- **Con discapacitados**
 - ATADI.
 - ASAPME.
- **Con las Empresas**
 - Formación Cámara de Comercio.
 - Confederación Empresarial Turolense.
- **Con la educación**
 - Universidad: Fundación Antonio Gargallo.
 - Universidad de Zaragoza: Cátedra Cooperativas y Economía Social.
 - UNED.
- **Con colectivos sociales:**
 - Asociaciones.
 - Fundaciones.
 - Ayuntamientos y Comarcas.

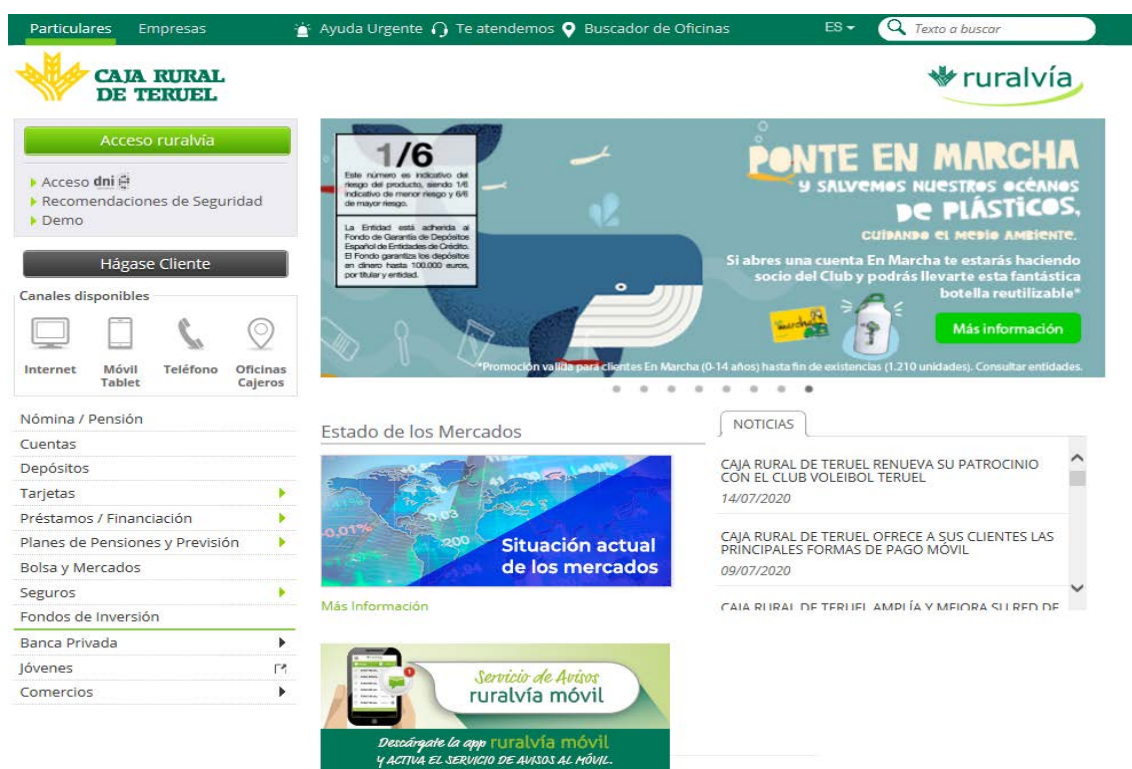
Para llevar a cabo todo esto, estamos integrados en el Grupo Caja Rural, uno de los principales grupos bancarios que operan en España y que dispone de una gran solidez financiera y patrimonial, gestionando actualmente 60.901 millones de euros de activos y contando con unos fondos propios superiores a los 5.214 millones de euros. El Grupo posee una amplia red extendida por todo el territorio nacional: compuesta por 2.358 sucursales abiertas al público y 8.377 empleados al servicio de la clientela.

La pertenencia de Caja Rural de Teruel a este Grupo nos permite ofrecer a nuestros socios y clientes una amplia gama y un elevado nivel de calidad de sus productos y servicios financieros.

El sistema de integración adoptado por el Grupo sigue un modelo de banca federada, que permite salvaguardar la autonomía de las Cajas Rurales Asociadas que lo forman, sin tener que renunciar al requisito indispensable de operatividad bancaria y eficiencia empresarial.

Las Cajas Rurales del Grupo tienen, por tanto, un campo de actuación definido para desempeñar su papel de forma diferenciada pero no aislada, porque la cooperación permite acceder a ámbitos más amplios y a la vez les permite mantener intacta la vinculación con su ámbito territorial. En la figura 1 se muestra la web institucional.

Figura 1. Caja Rural de Teruel



Capítulo 15

COOPERACIÓN INTERNACIONAL ONG: PLS

Ignacio Ciprés Alastuey
Cooperación Internacional ONG

RESUMEN

Cooperación Internacional ONG es una organización española sin ánimo de lucro, Cruz de Oro de la Orden Civil de la Solidaridad Social, Premio Nacional de Juventud del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Premio Estatal al Voluntariado Social 2017 y declarada Entidad de Utilidad Pública, que trabaja desde 1993 “por una juventud solidaria”. Promovemos una cultura solidaria entre los jóvenes y les ofrecemos la oportunidad de comprometerse en proyectos de voluntariado, educación y sensibilización como herramientas de transformación social. Favorecemos el desarrollo humano acorde con la dignidad de las personas. ¿Qué hacemos? Básicamente cambiar el mundo, el que tenemos cerca.

1. INTRODUCCIÓN

Cooperación Internacional ofrece a los jóvenes la oportunidad de comprometerse en proyectos de voluntariado social, educación y sensibilización, como herramientas de transformación social y de compromiso para formar personas con preocupaciones humanitarias y con valores. El objetivo principal es promover el voluntariado y la participación social de los jóvenes en la ayuda a los más necesitados, mediante un compromiso estable de servicio y con una mentalidad abierta que sea capaz de enseñar y aprender de los demás. Realizamos la mayor parte de nuestras actividades en España y también trabajamos en 34 países.

Para ello creamos cauces de participación social a través de cuatro líneas de actuación. Responsabilidad social educativa, buscando modos de involucrar a la escuela la familia y la sociedad en su conjunto, para concienciar sobre su enorme potencial para la promoción de una cultura de justicia social; voluntariado, creando cauces para la participación social de los jóvenes a través del voluntariado y otras acciones solidarias a favor de los más necesitados; innovación social, desarrollando las capacidades y habilidades de los jóvenes para que se conviertan en protagonistas de la transformación social; desarrollo, en línea con los ODS, entendemos el desarrollo con un enfoque de expansión de los derechos humanos y libertades reales de los individuos. Gracias al trabajo de Cooperación Internacional la sociedad cuenta cada año con:

- Más de 130 proyectos de sensibilización y voluntariado.
- Material educativo distribuido en más de 3.500 colegios.
- 5.500 voluntarios en campañas especiales y 800 jóvenes en actividades estables.
- 135.000 beneficiarios directos de nuestros proyectos.
- 168 agrupaciones solidarias.
- 300 empresas colaboradoras.

Las cuentas de Cooperación Internacional ONG se auditan anualmente y nuestro Informe Económico está a disposición de las personas interesadas en nuestras sedes y en la sección “Prensa” de la web. Cada dos años somos auditados por la Fundación Lealtad y cada tres años nos sometemos a la auditoría de la coordinadora de ONGD.

Canalizamos la inquietud social de muchas personas y de numerosas asociaciones juveniles y centros educativos poniéndolos en contacto con las personas más necesitadas. Además, la organización ha recibido diferentes premios (figura 1). A su vez Cooperación Internacional ONG forma parte de las siguientes plataformas:

- Coordinadora Española de ONG para el Desarrollo (CONGDE).
- Federación de ONG de Desarrollo de la Comunidad de Madrid (FONGDCAM).
- Federación de Voluntarios de la Comunidad de Madrid (FEVOCAM).
- Coordinadora Valenciana de ONG para el Desarrollo (CVONGD).
- Fundador de la Red ICNET (reconocida por la Unión Europea).
- Plataforma de voluntariado de Aragón.
- Red Euro-Árabe para el Desarrollo y la Integración (READI).

Figura 1. Algún premio recibido por Cooperación Internacional ONG



Fuente: <https://ciong.org/quienes-somos/>, accedido a 19/07/2020

2. DESARROLLO DE PRACTICAS SALUDABLES DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestra acción es una herramienta de transformación social dentro de un marco de cooperación: sin limitación de fronteras y respetuoso con todas las idiosincrasias locales. Cooperación Internacional se caracteriza por su capacidad integradora y movilizadora de esfuerzos diversos para impulsar iniciativas relevantes de carácter social y cultural promovidas por personas singulares e instituciones educativas.

En respuesta a la vocación internacional de CI y a su misión de promover entre la juventud una cultura de la solidaridad, CI establece un modelo de trabajo con la juventud que puede ser replicado e implementado en otras partes del mundo, como forma de generar y promover el desarrollo humano. Cooperación Internacional entiende que los jóvenes son los auténticos protagonistas del diseño de la sociedad del futuro.

- Los jóvenes son los protagonistas y la esperanza de la sociedad del futuro; Partimos de una visión optimista de la juventud: los jóvenes son una oportunidad que llena de esperanza y optimismo, son una solución, no un problema del que ocuparse.
- El desarrollo tiene un carácter ético y cultural: no se reduce a un problema económico o técnico. Desde una concepción cristiana del hombre entendemos que subdesarrollo es también la limitación de los derechos humanos, personales y sociales, económicos y políticos.
- Centralidad de la persona: concebimos el desarrollo principalmente como una cuestión de formación de las capacidades. La persona es el centro de nuestra actuación. Creemos en su dignidad, capacidad de mejora y de crecimiento.
- Convergencia de esfuerzos: capacidad para crear y desarrollar redes nacionales e internacionales de juventud, voluntariado y cooperación con aquellas personas e instituciones que busquen sumar esfuerzos para lograr determinados objetivos comunes.
- Flexibilidad y organización: adaptación de los proyectos a las diversas necesidades y realidades, siguiendo criterios de continuidad en el tiempo y eficacia de las ayudas.
- Integridad: afán por adquirir e impulsar un comportamiento coherente y responsable en todas las personas implicadas en la institución.
- Efecto multiplicador: las acciones que realizamos persiguen siempre incrementar sus efectos a través de la continua implicación de nuevos colaboradores.
- Transparencia y rendición de cuentas: el procurar hacer el bien no exime a las organizaciones de hacerlo bien y de modo absolutamente transparente.

En el ámbito de las prácticas saludables de Cooperación Internacional ONG, destacar que en numerosas ocasiones ayudamos a otras entidades a que desarrollen prácticas saludables. Por ejemplo, a través del proyecto “Escuela Solidaria”, se involucra a la Comunidad Educativa en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas a través de programas de Responsabilidad Social Educativa. Ofrecemos recursos y ayudamos a poner en marcha Planes de RSE en centros educativos de una manera personalizada y flexible. Ofrecemos asesoramiento para el diseño de un Plan de Responsabilidad Social Educativa (en adelante “Plan RSED”); recursos educativos para mejorar el conocimiento de las necesidades sociales, orientados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; formación para el profesorado aportando herramientas que le permitan trabajar los materiales educativos que aportamos para trabajar las diferentes realidades sociales; exposiciones, guías didácticas, audiovisuales, publicaciones, páginas web, recursos para el voluntariado, foros y herramientas para el emprendimiento social; ayudamos en la puesta en práctica de las acciones del Plan RSED; reconocimiento como Centro Socialmente Responsable; y proyectos de apoyo socioeducativo para menores en situación de vulnerabilidad.

Por su parte, dentro de la propia esfera de Cooperación Internacional, destaca que, al trabajar de manera directa o indirecta con voluntarios o beneficiarios menores de edad, dispone de un plan de protección del menor dirigido a facilitar la integración del menor en su medio social y en aquellas actividades en las que colabora la asociación. Este plan se inspira en la Convención de Derechos del Niño, de Naciones Unidas, de 20 de noviembre de 1989, en la Carta Europea de los Derechos del Niño de 1992 (Aprobada por el Parlamento Europeo mediante Resolución A 3-0172/92, DOCE no C241, de 21 de septiembre de 1992), y en la Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor.

De este protocolo, destacan las siguientes orientaciones principales:

1. Cooperación Internacional declara su compromiso con la formación en una cultura solidaria y transformadora de la juventud y de todos los voluntarios jóvenes que participan en sus actividades. Este compromiso no se limita sólo a su diseño y contenido; también atiende a la buena práctica en la que se desarrollan estas actividades.

2. Cooperación Internacional se propone también fomentar la convivencia y el respeto a las diferencias individuales; y que nadie pueda ser discriminado por ningún motivo. Al favorecer la igualdad real nos proponemos garantizar el libre desarrollo de la personalidad de todos, en el marco del respeto a los principios legales de cada territorio, su cultura y su medio ambiente natural.

3. Cooperación Internacional protegerá a los menores de la exhibición de símbolos o emblemas y de la realización de actos que inciten a la violencia o que atenten contra la dignidad de las personas y contra los derechos humanos.

4. Se evitará el consumo de drogas, alcohol, tabaco y otras sustancias nocivas para la salud. Igualmente, se respetarán las recomendaciones de las autoridades sanitarias respecto a los hábitos alimenticios saludables para los menores.

5. Se evitará la colaboración en prácticas y actividades deportivas que entrañen para menores de edad un riesgo que supere el riesgo ordinario propio de un deporte o actividad ordinario.

6. Cooperación Internacional velará por la seguridad vial y seleccionará especialmente a las personas que conduzcan vehículos que se utilicen para el transporte de voluntarios menores de edad. Un adulto nunca viajará sólo con un menor.

7. Se dará una respuesta inmediata en el caso de intimidación, acoso o maltrato entre iguales. Se procurará el respeto entre todos y se evitará el contacto físico, peleas, insultos o cualquier otra actuación que pueda llevar a alguien a sentirse maltratado. También se evitará cualquier tipo de contacto físico entre adultos y menores de edad.

8. Ningún mayor de edad se quedará nunca sólo en un lugar aislado con un menor de edad: por ejemplo, en voluntariado en hospitales las visitas requerirán un mínimo de dos voluntarios; o en apoyo escolar no se realizarán tutorías o entrevistas a menores en lugares cerrados o aislados.

9. Los empleados, coordinadores de voluntariado y aquellos voluntarios en dependencia directa de Cooperación Internacional que realicen voluntariado regular con menores de edad (apoyo escolar, acompañamiento en hospitales, etc.) deberán ser entrevistados con carácter previo por el Secretario General o, en su defecto, el director del área territorial. Además del cumplimiento de la legislación vigente esta entrevista tendrá el fin de evaluar la idoneidad de la persona para el trato con menores de edad. Además el voluntario deberá firmar una ficha en la que conste que conoce este plan de protección y seguridad de menores.

En todo caso, será requisito para quien pretenda el acceso a tales actividades, la aportación con carácter previo de la certificación negativa del Registro Central de delincuentes sexuales (artículo 13.5 de la Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de protección jurídica del menor y artículo 8 de la Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado).

10. En las actividades con menores que realicen empleados de empresas por mediación de Cooperación Internacional:

- a. Se facilitará a las empresas una copia de este documento que le sirva de orientación para su actuación.
- b. En el convenio que se firma para la realización de actividades con empresas se especificará que la empresa se hace responsable de la idoneidad de sus empleados para

la realización de actividades con menores.

11. Todas estas normas deberán ser conocidas por los empleados y voluntarios de Cooperación Internacional y habrán de atenerse a ellas en su actuación ordinaria.

En caso de incidencias, se ha establecido un procedimiento claro de actuación, así como una serie de normas de actuación para la protección de menores, actualizadas a febrero de 2020.

3. PROGRAMA DE LIDERAZGO SOCIAL EN ZARAGOZA.

Un ejemplo práctico de la aplicación de estas recomendaciones, y de su funcionamiento, es el Programa de Liderazgo Social desarrollado por Cooperación Internacional ONG en Zaragoza. **El objetivo general** es mejorar la educación de niños y jóvenes en situación de exclusión social y promover la igualdad de oportunidades, mientras que **los objetivos específicos** son lograr la inclusión social de uno de los colectivos más vulnerables de la sociedad, mejorando los resultados académicos y reduciendo el abandono escolar, desarrollar hábitos de vida saludable por medio del deporte con rechazo consciente al consumo de drogas, y adquirir valores positivos, educar el corazón de los jóvenes mediante actividades de servicio social y ayuda a los demás y promover el voluntariado de jóvenes locales rompiendo barreras socioculturales y luchando contra el racismo y xenofobia.

El número de beneficiarios directos es de 210 personas: 120 (0-18 años), 40 (familiares beneficiarios), 50 (beneficiarios entidades sociales a las que ayudamos). Beneficiarios indirectos: Más de 1.000.

El Programa de Liderazgo Social quiere capacitar el carácter de niños y jóvenes de origen inmigrante y en situación de exclusión social, que residen en el Casco Antiguo de la ciudad de Zaragoza, en el barrio san Pablo (considerado como una zona con alto grado de marginalidad).

La precariedad laboral familiar condiciona de manera extrema el desarrollo psicoafectivo de los hijos, con numerosos problemas en el ámbito doméstico y vecinal, de violencia, consumo y tráfico de drogas, fracaso escolar, delincuencia, prostitución, etc. La marginalidad a la que se ven abocados en pocos años es muy elevada, sin recursos personales para salir adelante y sin capacidad para afrontar con cierta determinación los numerosos desafíos que la vida les depara. Asumen como normal la situación de desequilibrio social de sus padres, muy dependientes de las ayudas sociales, y sin ambición alguna por superar la falta de oportunidades y prosperar.

El programa socioeducativo que ofrecemos es integral, ya que pretende cubrir necesidades intelectuales, físicas y emocionales. Trabajamos con los beneficiarios durante todo el año. Nos proponemos formar jóvenes de segunda generación de inmigrantes con capacidad de tener sueños y con el carácter necesario para alcanzarlos, con un elevado compromiso cívico.

Además, participan como voluntarios más de medio centenar de jóvenes locales, creando un entorno de confianza, compromiso y exigencia retador, idóneo para desplegar sus talentos personales.

El proyecto se vertebra en las siguientes áreas:

1) **Área de Estudio** (cabeza, desarrollo intelectual): Durante el curso académico ofrecemos una actividad de Estudio Dirigido todos los días de 17.10h a 18.40h., en el CEIP Santo Domingo. Los participantes disponen de una sala apropiada, con medios materiales y humanos adecuados, para superar las asignaturas. Además, mensualmente realizamos actividades con empresas (visitas, dinámicas, tutorías, etc) para acercarlos al mundo laboral y generar ambición profesional. La mayoría de los participantes no poseen los medios apropiados en casa para estudiar ni cuentan con familia que les ayude.

Los tutores voluntarios (30-40) son estudiantes universitarios y de bachillerato, que también aprovechan este espacio para trabajar, de tal modo que se convierten en referencia y modelo de los otros chicos. Algunos de estos voluntarios se convierten en mentores de los participantes, con conversaciones personales, análisis de situaciones concretas y estrategia de mejora.

2) **Área Deportiva** (cuerpo, desarrollo físico): Damos mucha importancia a la práctica del deporte en equipo, donde además de desarrollar hábitos de vida saludables, adquieren virtudes propias de la competición: respeto, trabajo en equipo, obediencia, disciplina, estrategia, etc. Todas las semanas practican fútbol con otras asociaciones o escuelas de la ciudad. Así salen del barrio y se abren a otros ambientes. Y además aprenden a enfrentarse con espíritu deportivo a las numerosas dificultades que la vida les plantea. Los entrenamientos tienen lugar los lunes, martes, miércoles y viernes en el CEIP Santo Domingo. Y los partidos de competición se disputan todos los sábados por la mañana.

3) **Actividades de Voluntariado** (corazón, desarrollo emocional): Les facilitamos la participación en actividades de servicio a la comunidad. De tal forma que se convierten en protagonistas de la sociedad en la que viven, descubriendo sus problemas y responsabilizándose en su solución. Enseñamos a los participantes a darse a los demás, a respetar las diferencias, y a descubrir el valor de una vida generosa. Ofrecemos nuestra ayuda a personas mayores sin entorno familiar, personas sin hogar, personas con discapacidad o personas en proceso de desintoxicación. Todas las semanas se realizan cuatro actividades de voluntariado.

Después de estar varios años atendiendo de diversa manera a este grupo de familias decidimos concretar nuestros esfuerzos y priorizar la energía centrándonos en la educación no formal de menores y adolescentes.

Este proyecto es el resultado de varias conversaciones mantenidas con las familias, los propios hijos, y también con el principal centro educativo público del barrio, el CEIP Santo Domingo. Fruto de este trabajo conjunto ideamos el Programa de Liderazgo Social Inclusivo, que pretende superar el objetivo de la inclusión, aprovechando todo el potencial de estos jóvenes para enriquecer y mejorar la sociedad. Por ello, podemos afirmar que no existe en la comunidad objetivo un proyecto integral de estas características que combine deporte, apoyo al estudio, desarrollo del carácter y actividades de servicio a la comunidad.

Consideramos que hay tres factores determinantes en la innovación del proyecto:

1. La buena coordinación en los tres ámbitos principales de acción de los jóvenes: familia, centro educativo, tiempo libre.
2. El número de jóvenes voluntarios que participan en el proyecto y ayudan a los beneficiarios, convirtiéndose en referencia.
3. Las actividades de servicio a la comunidad. Fomentando en los participantes el espíritu emprendedor, la responsabilidad, la iniciativa y su conciencia social.

Este Programa no está encaminado a evitar que los jóvenes estén en la calle. Es una inversión importante la que hacemos en cada uno de ellos, con el objetivo de desarrollar sus capacidades, descubrir sus talentos, y que el día de mañana la sociedad pueda sentirse orgullosa y enriquecida con sus aportaciones.

Tenemos la seguridad y el convencimiento de que a través de este proyecto logramos la inclusión social de jóvenes inmigrantes y de etnia gitana en situación de máxima vulnerabilidad. Los resultados alcanzados hasta la fecha así lo demuestran, reduciendo el fracaso escolar y alcanzando un desarrollo de su "ser social" similar al de otros jóvenes en condiciones más favorables.

Lo que provocamos es la transformación personal de cada beneficiario, desde el interior de cada uno, mediante un proceso de acompañamiento individualizado, orientando positivamente sus conductas, descubriendo y resolviendo sus fragilidades y heridas interiores, y liberando su talento personal hacia la construcción de la sociedad. En muchas ocasiones lo que necesitan estos jóvenes no son recibir consejos, sino sentirse valorados, acompañados, y poder contar sus dudas y dificultades a una persona de confianza. Este es el clima que intentamos crear.

Pero estos jóvenes no solo consiguen integrarse, sino que lo hacen con un grado de implicación en su comunidad muy alto, pues realizan un voluntariado activo para ayudar a las personas de su entorno. Esto les permite "crecer" y "crear" en ellos mismos, y descubrir su potencialidad social. Con su servicio a la comunidad, la sociedad también aprende a valorar el esfuerzo que realizan eliminando los prejuicios que tienen hacia la población inmigrante y gitana.

La oportunidad de optar a un futuro mejor dentro de nuestra sociedad la tienen. Conseguir que sus problemas y el entorno marginal en el que viven no sea condicionante para su futuro es posible. En último término depende de cada uno de nosotros decidir quién queremos ser, qué actitud asumir, qué sueños poseer. Desde luego los participantes tendrán que luchar y esforzarse, liderar sus propias vidas, para poder luego liderar su entorno y el cambio social.

El Programa de Liderazgo Social no sólo se queda en una pequeña parte del barrio, sino que cada vez son más los que lo conocen, recibiendo el interés de educadores sociales y de los profesores de los beneficiarios. Nuestros beneficiarios animan al resto de jóvenes de su edad a participar en actividades de voluntariado al igual que ellos, y muestran en sus colegios todas las actividades que realizan, siendo un ejemplo para el resto de jóvenes y para la comunidad educativa.

Ante los buenos resultados obtenidos en el proyecto, no exentos de numerosas dificultades, otras delegaciones de nuestra entidad pretenden conocer más a fondo el proyecto para poder replicarlo en sus respectivas áreas.

4. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. ¿Son más importantes las personas que las cosas?

Parece una cuestión muy fácil de contestar: Si. No obstante, en el día a día es muy complicado ponerla en práctica por que todos tenemos mil asuntos, en la vida profesional, familiar, aficiones etc. Hay que pararse a recordarla, y en cualquier ámbito en el que nos movamos, no solo en el de una ONG esto es muy importante y marca la diferencia, las personas son más importantes que las cosas, que los procesos. Si tenemos siempre esto en mente, nuestra práctica será saludable.

La importancia de este “*dogma*” se ve en la siguiente historia real que me ha ocurrido:

Dentro del Programa de Liderazgo Social, hay un chico que entró hace 7 años al proyecto. Él estaba completamente deshecho, desesperado. La única persona que le apoyaba, que era su padre, le había fallado y abandonado. Se encontraba en una crisis psicológica y académica enorme y sus amigos empezaban con la delincuencia y las drogas. Poco a poco se fue trabajando y empezó a evolucionar. Llegaron los primeros aprobados y dejó las visitas al psicólogo, porque ya no las necesitaba. Empezó a tener ambición y aunque sus profesores le recomendaban no seguir, por qué no creían en él, él les desafió. Actualmente ha aprobado 2 Bachillerato. Ha tenido que estudiar sin wifi ni mesa en casa. Se ve de manera clara lo importante que es confiar en las personas, ponerles en el centro.

La base de todo lo que queramos construir se encuentra en las personas, en el amor por ellas, tal y cómo dijo la Madre Teresa de Calcuta en el Congreso de Liderazgo de EE.UU:

“¿Así que queréis cambiar a la gente? Pero ¿conocéis a vuestra gente? ¿Y les queréis? Porque si no conocéis a las personas, no habrá comprensión, y si no hay comprensión, no habrá confianza, y si no hay confianza, no habrá cambio.

¿Y queréis a vuestra gente? Porque si no hay amor en lo que hacéis, no habrá pasión, y si no hay pasión, no estaréis preparados para asumir riesgos, y si no estáis preparados para asumir riesgos, nada cambiará. Así que, si queréis que vuestra gente cambie, pensad: ¿conozco a mi gente? y ¿quiero a mi gente?”

WEBGRAFIA:

Cooperación Internacional ONG (2020): página web oficial de la organización [<https://ciong.org/>]
accedida 19/07/2020

Capítulo 16

TIEBEL SOCIEDAD COOPERATIVA: EMPRESA SALUDABLE

Marta Esteban Tolón
Tiebel Sociedad Cooperativa

RESUMEN

Tiebel es una cooperativa de iniciativa social para la prestación de servicios de calidad a la comunidad en los ámbitos de la limpieza profesional, la formación ocupacional y la orientación laboral, siendo estas actividades el vehículo principal para alcanzar su objeto social: la generación de puestos de trabajo, preferentemente para la mujer. Los objetivos de Tiebel, como empresa saludable, son: Poner en valor la preocupación por el bienestar físico, psíquico y social de las personas que forman Tiebel dentro de su Plan de Igualdad, visualizando objetivos, líneas de actuación y recursos para alcanzarlos. Conseguir que las buenas prácticas llevadas a cabo, sean transferibles y sostenibles.

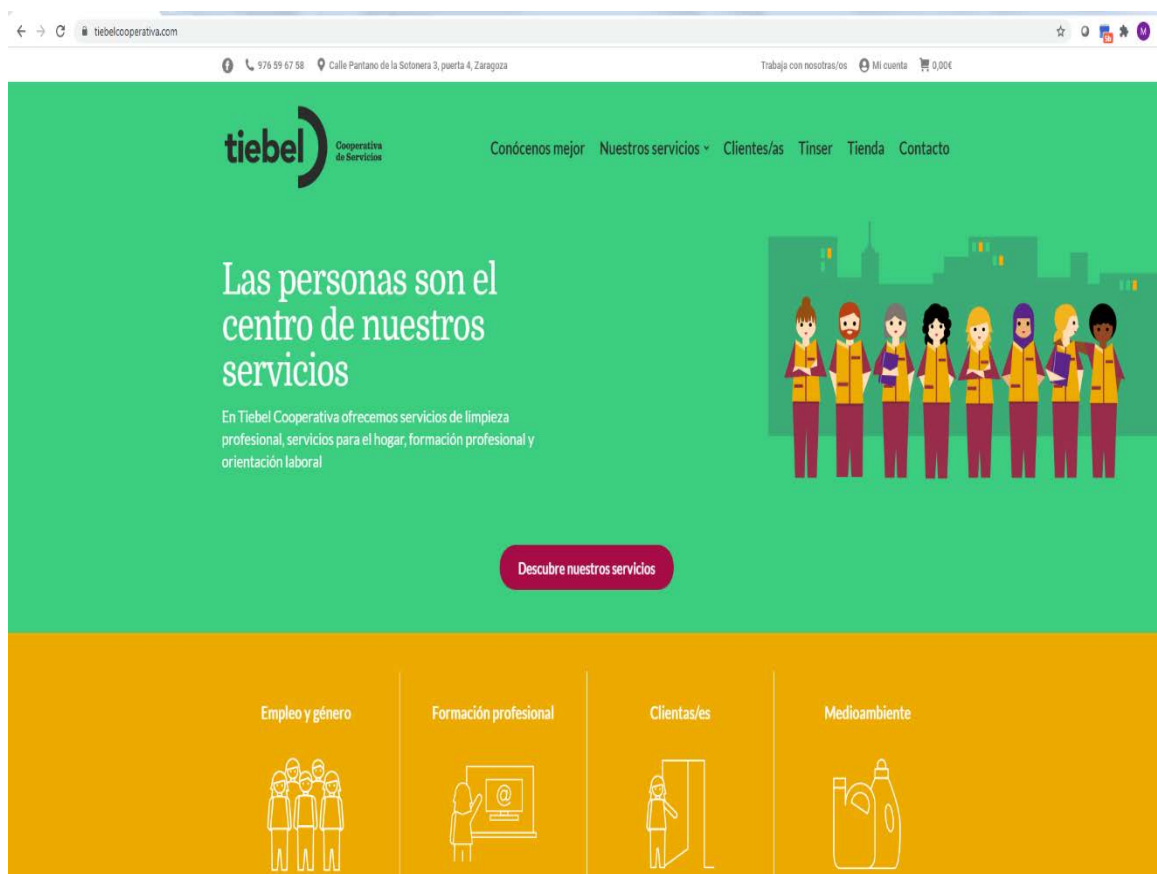
1 INTRODUCCIÓN

Tiebel es una cooperativa de iniciativa social para la prestación de servicios de calidad a la comunidad en los ámbitos de la limpieza profesional, la formación ocupacional y la orientación laboral, siendo estas actividades el vehículo principal para alcanzar su objeto social: la generación de puestos de trabajo, preferentemente para la mujer (figura 1)

- ✓ Dignificamos el sector de la limpieza, como profesión digna e imprescindible.
- ✓ Profesionalizamos la limpieza y los cuidados, contribuyendo a eliminar la economía sumergida.
- ✓ Contribuimos a la sostenibilidad medioambiental utilizando productos de menor impacto contaminante.
- ✓ Abanderamos que los puestos de dirección, de responsabilidad y técnicos, son desarrollados por mujeres.
- ✓ Incorporamos hombres a puestos tradicionalmente asignados por género a mujeres.

- ✓ Formamos a personas en las profesiones que ocupamos, asegurando por tanto una práctica real y vivencial de la profesión.
- ✓ Avivamos la promoción, el alcance de la igualdad y la erradicación de la violencia de género.
- ✓ Damos oportunidades de empleo digno a personas, que a priori, el sistema económico actual excluye.
- ✓ Facilitamos el desarrollo del talento de las personas en situación vulnerable, intermediando con empresas para su incorporación al empleo.
- ✓ Movilizamos a través de nuestras prácticas, pequeñas acciones, para agitar cambios hacia un mundo mejor.

Figura 1. Página web oficial de Tiebel Sociedad Cooperativa



Fuente: <https://tiebelcooperativa.com/>, accedido a 28/07/2020

2 DESARROLLO DEL CASO PRACTICAS SALUDABLES DE LA EMPRESA

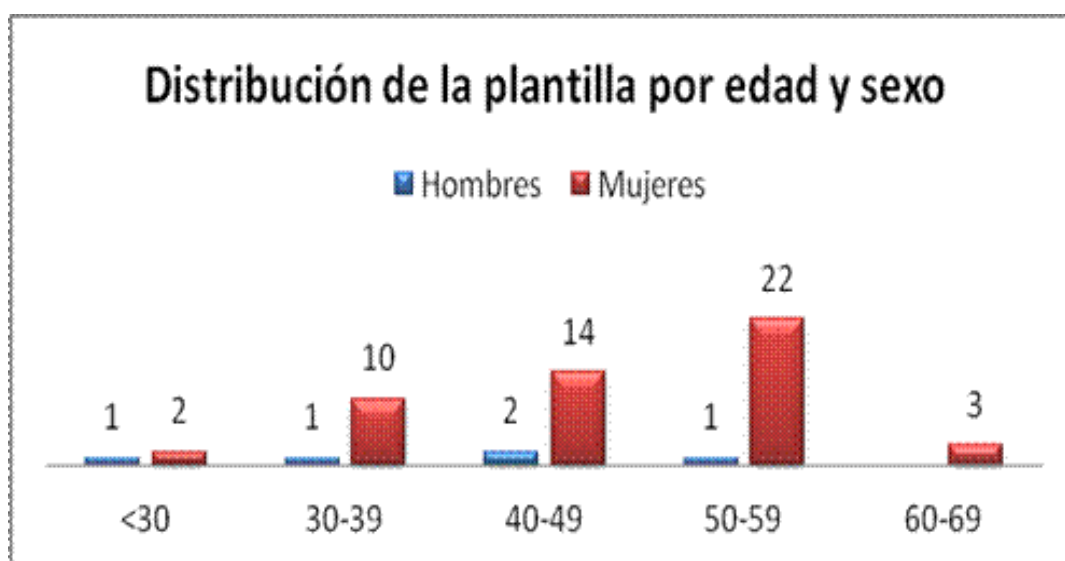
Tiebel está formada por 56 personas: 51 mujeres y 5 hombres, con la siguiente distribución de edades como se muestra en la tabla 1 y gráfico 1:

Tabla 1. Distribución por edades de las personas de la empresa

Edad	Hombres	Mujeres	Total
<30	1	2	3
30-39	1	10	11
40-49	2	14	16
50-59	1	22	23
60-69		3	3
Total	5	51	56

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Distribución de plantilla por edad y sexo



Fuente: Elaboración propia

Tiebel desde sus orígenes ha asumido un compromiso por poner de manifiesto en la sociedad que la Igualdad de Oportunidades de Mujeres y Hombres puede y debe ser una realidad.

En 2010 aprovechando el apoyo que desde el Ministerio de Igualdad se dio para fomentar la Igualdad de Oportunidades de Mujeres y Hombres y, en concreto, para ayudar a empresas y otras entidades en el Impulso de los Planes de Igualdad, se acordó dar un paso más hacia delante y elaborar el I Plan de Igualdad de Oportunidades (Figura 2).

Figura 2. Plan de Igualdad de Oportunidades



Fuente: <https://tiebelcooperativa.com/>, accedido a 28/07/2020

En estos años, Tiebel ha seguido trabajando en pro de la igualdad con los siguientes hitos:

Línea cronológica de Igualdad de Oportunidades

- 2010 – I Plan de Igualdad de Oportunidades
- 2010 – I Programa de conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- 2011 – Concesión del Distintivo de Igualdad en la Empresa 2011
- 2013 – II Plan de Igualdad de Oportunidades
- 2013 – II Programa de conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- 2015 – Renovación del Distintivo de Igualdad en la Empresa 2011
- 2018 – Elaboración del III Plan de Igualdad de Oportunidades
- 2018 – Renovación del Distintivo de Igualdad en la Empresa 2011
- 2018 – Incorporación Red Aragonesa Empresas Saludables de Aragón (RAES)
- 2019 – Premio DIVEM de Accem en la categoría de Impacto Social.



Desde la atención y el cuidado de las personas como punto de partida para formar una organización sostenible, en la elaboración del III Plan de Igualdad de Tiebel, se recoge la fusión entre la Prevención de Riesgos y la salud, física, psíquica y social, concretándose en 3 de las líneas estratégicas del Plan de Igualdad, que formarán las bases de Tiebel como Empresa Saludable.

Línea Estratégica nº 3

Tiebel, S. Coop. promueve hábitos y prácticas de vida saludables que mejoran el bienestar de su plantilla, cuidando la salud más allá de la prevención de los riesgos laborales y atendiendo tanto los aspectos físicos como emocionales.

El objetivo de esta línea estratégica pasa por identificar y provocar hábitos de vida saludables por ser una inversión en nuestro bienestar físico, mental y emocional poniendo atención a la perspectiva por razón de sexo.

Línea Estratégica nº 4

Tiebel, S. Coop. a través de su Programa de Corresponsabilidad y Conciliación de la vida personal, familiar y laboral promueve la corresponsabilidad y facilita la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, de forma armónica con el resto de líneas estratégicas.

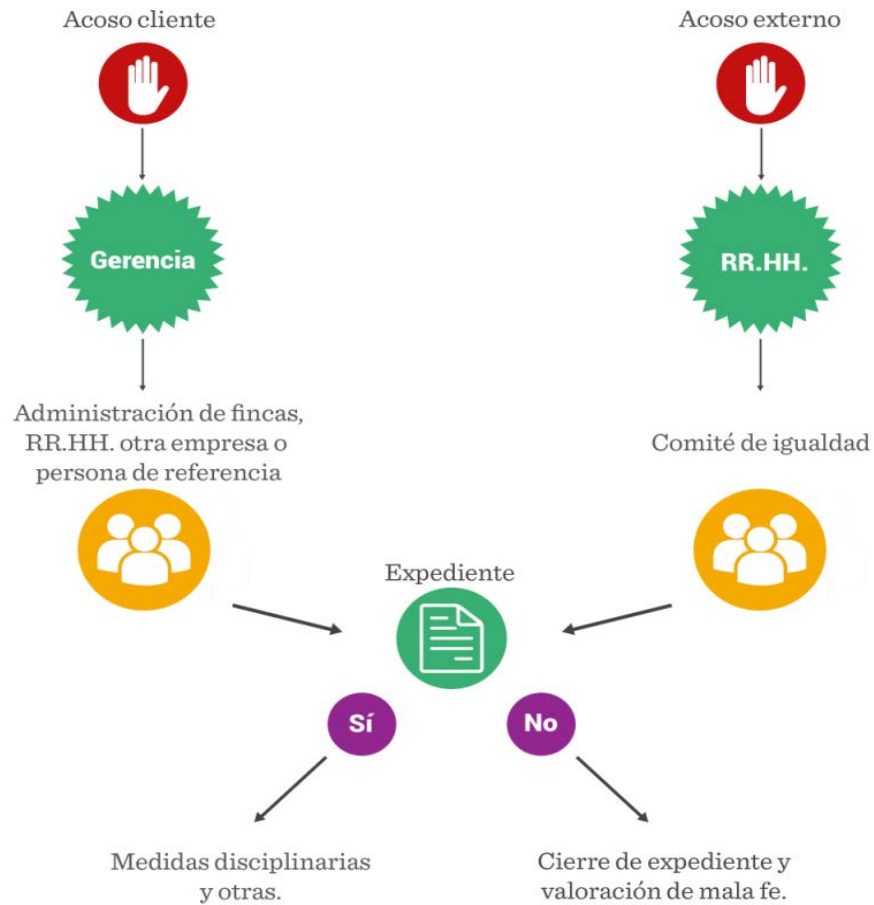
El objetivo de esta línea estratégica es ampliar la aplicación de la conciliación al concepto de corresponsabilidad.

Línea Estratégica nº 5

Tiebel, S. Coop. se compromete a prevenir, detectar y actuar sobre cualquier situación de violencia por razón de género que se pueda dar en la plantilla entendiendo ésta como el acoso y violencia física, psicológica, sexual, reproductiva, económica, institucional, social, ritual y/o religiosa contra una persona en función de su género, dentro de su relación laboral.

El objetivo de esta línea estratégica es dotar de mecanismos internos que prevengan, denunciar y actúen sobre cualquier situación de acoso sexual o acoso por razón de género en la actividad cotidiana de la Cooperativa así como prevenir, detectar, informar y acompañar a cualquier persona de la plantilla víctima de violencia de género y/o familiar (figura 3).

Figura 3. Mecanismo de prevención y denuncia del acoso



3 FUENTES

Memoria Tiebel Empresa Saludable

III Plan de Igualdad de Tiebel

III programa corresponsabilidad y conciliación de Tiebel Sociedad Cooperativa

4 WEBGRAFIA

Tiebel: página web oficial de la organización: <https://tiebelcooperativa.com/>, accedido a 28/07/2020

Capítulo 17

UN SISTEMA DE GESTIÓN DE EMPRESA SALUDABLE EN FUNDACIÓ TÉRVALIS

Elena Utrilla Tresaco
Directora de Proyectos de Fundación Térvalis

RESUMEN

La Fundación Térvalis fue creada en el año 2004 por el Grupo empresarial del mismo nombre, y dentro de sus objetivos es prioritario la mejora de calidad de vida para las personas más vulnerables. Nuestro Proyecto ofrece respuestas específicas a dicha vulnerabilidad a través del empleo, ya que consideramos que es la vía de integración real en el entorno social de las personas con algún tipo de discapacidad o afectadas por otras causas de riesgo de exclusión. Creemos que la integración en el mercado laboral favorece el desarrollo personal del individuo ya que le permite desarrollar su autonomía, su bienestar personal y generar valor a la sociedad. La premisa básica al desarrollar cada una de las actividades laborales de nuestros centros es la autonomía económica, ya que creemos que es importante que nuestros empleados sean autosuficientes y que sepan que lo son, que su trabajo no supone una carga económica para la sociedad, si no que al contrario, aporta valor. Siendo nuestros centros definidos como sin ánimo de lucro, nuestros empleados saben que los beneficios obtenidos con su trabajo son reinvertidos para mejorar los procesos y las instalaciones, y para desarrollar nuevas actividades que permitan aumentar la generación de empleo. Para ello, aprovechamos el conocimiento generado por la experiencia de nuestro Grupo matriz en las mejores técnicas de gestión de riesgos, en planificación y en innovación, y nos alineamos con su claro compromiso con la sostenibilidad.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Fundación Térvalis gestiona dos Centros Especiales de Empleo y una empresa de inserción. En total tiene en plantilla 65 personas vulnerables y su objetivo de crecimiento es llegar hasta los 120 empleos a finales de 2021.

Centro Especial de Empleo Impulso Lavandería y Servicios

Realiza dos tipos de actividades diferenciadas:

- Una de ellas, desarrollada en Teruel capital, se engloba en el ámbito de la prestación de servicios a empresas y particulares: lavandería industrial, taller de costura, personalización de ropa laboral y deportiva y digitalización de documentos.
- La otra se realiza en Utrillas, donde disponemos de un centro de producción propio, integrado dentro de las instalaciones de una de las fábricas del Grupo Térvalis en el que se envasa, distribuye y comercializa una línea de productos ecológicos para huerto y jardín bajo la marca Fertinagro Vida. En los últimos meses se ha generado una nueva línea de negocio para la producción, envasado y comercialización de Gel hidroalcohólico para la higiene de manos.



Centro Especial de Empleo Impulso Tecnológico y Aromas

- Actividad agrícola: en este centro se realizan actividades de producción agrícola focalizada en productos seleccionados por su potencial de procesamiento posterior para la creación de empleo. Actualmente el producto estrella es la plantación de lavandín que genera numerosas actividades añadidas al propio proceso de cultivo como son, la producción de esquejes para su reproducción, la destilación de aceite esencial y la elaboración de productos derivados de éste. Además se cultiva trufa, azafrán, ortigas y espelta. Todos los cultivos son ecológicos.
- Actividad de taller: en Zaragoza se dispone de un centro donde se desarrollan actividades de montajes de habilidad manual para el servicio a la industria.



Tervalis Impulso

- Empresa de inserción creada a principios de 2020 para trabajar con personas en riesgo de exclusión social. Su actividad es el diseño y mantenimiento de jardines en empresas, centros e instituciones y para particulares. Actualmente está desarrollando un Proyecto de instalación de un invernadero de plantas aromáticas, ornamentales y hortícolas.

Todas estas actividades tienen unos objetivos generales:

- Integración social y laboral de personas vulnerables, incrementando anualmente el número de empleos.
- Ofrecer un empleo productivo, remunerado y continuado en el tiempo a todos sus trabajadores.
- Prestar servicios de ajuste personal y social de los trabajadores, facilitando su integración social y laboral en el entorno de trabajo a través de la Unidad de Apoyo.
- Conseguir centros sostenibles: con compromiso social y mejorando la calidad de vida de nuestros trabajadores, con el menor impacto ambiental posible y obteniendo beneficios que nos ayuden a generar nuevos empleos. Comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
- Introducir la innovación y la creatividad para la mejora de los procesos y la creación de nuevas actividades y productos.

Para ello, trabajamos con varias herramientas:



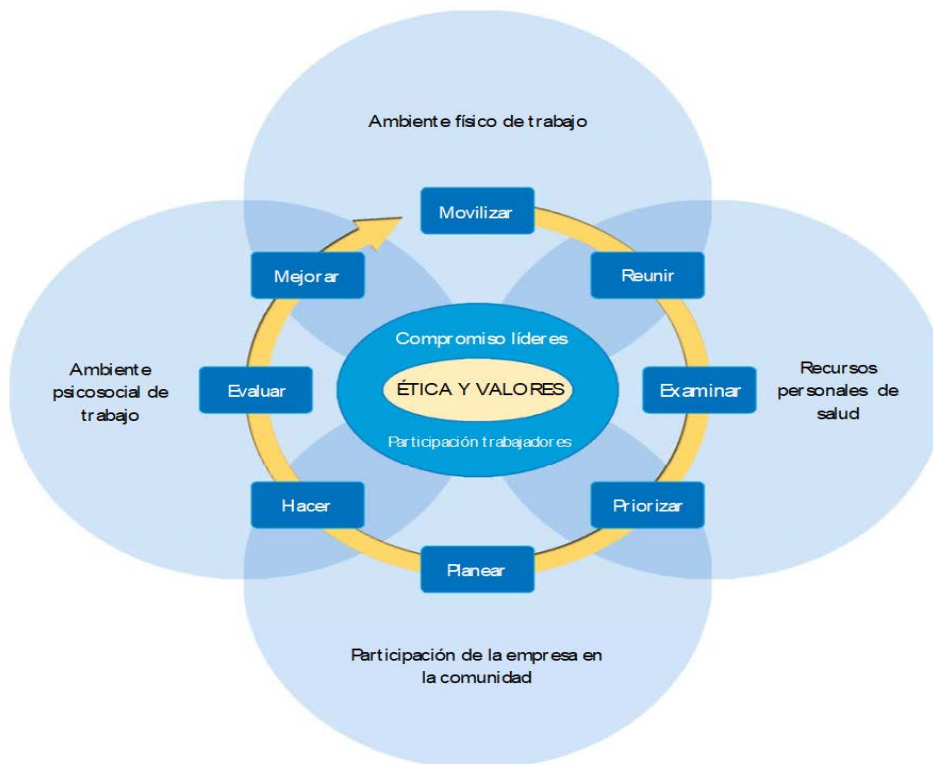
Y con la base de nuestros Principios y Valores:

- Humanidad: Estamos comprometidos con la protección de la vida, de la salud y el respeto a la persona y favorecemos la comprensión mutua, amistad y cooperación.
- Igualdad: No hacemos distinción entre nacionalidad, raza, religión, condición social, capacidades o credo político. Todas las personas tienen los mismos derechos y los mismos deberes.
- Fomentamos el empoderamiento: La persona debe empoderarse, tomando conciencia de su poder individual para la toma de decisiones que le permitan dirigir su vida. “No limites tus retos, reta tus límites”.
- Innovación: Consideramos que la innovación es un cambio que produce resultados nuevos. Nos gusta encontrar nuevas soluciones fomentando la creatividad y asumiendo que las cosas pueden ser cambiadas, considerando que no hay técnicas estandarizadas ni inamovibles.
- Responsabilidad: Tomamos de conciencia de los efectos de nuestras actuaciones, analizamos resultados y resolvemos.
- Eficiencia: Nos enfocamos a resultados claros y medibles concentrándonos en el potencial y fortalezas de cada persona, considerando el mejor uso de los recursos disponibles.
- Sostenibilidad: Queremos satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las capacidades futuras. Comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

- Ética: Tomamos decisiones teniendo en consideración los impactos en todos los grupos de interés.

2. NUESTRO SISTEMA DE GESTIÓN DE EMPRESA SALUDABLE:

Teniendo claro como tenemos desde Fundación Térvalis, que el bienestar de los trabajadores es un factor determinante para conseguir una empresa exitosa y competitiva, y teniendo claros nuestros objetivos de integración sociolaboral de personas vulnerables; para nosotros era primordial plantearnos un plan de trabajo estructurado y fiable enfocado a la mejora de la salud y a la empresa saludable. Para asegurar la eficacia y el enfoque integral de este plan, nuestro modelo ha querido basarse en el Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores de la OMS, publicado en el año 2007, y que se basa en el más amplio concepto de salud, entendida ésta como el bienestar físico, social y emocional ¹.



Modelo de la OMS de ambientes de trabajo saludables: vías de influencia, procedimientos y principios básicos.

Para el desarrollo de este modelo, la OMS nos facilita las cinco claves que se basan en la intervención de los siguientes aspectos: el entorno físico de trabajo, el entorno psicosocial que incluye la organización del trabajo y la cultura organizacional, el apoyo y estímulo de estilos de vida saludables y la participación en la comunidad.

Las cinco claves para lugares de trabajo saludables y nuestro desarrollo.

- Clave 1 Participación y compromiso de la Dirección

Para ello, la Fundación está definiendo una Política específica de organización saludable en la que consta el compromiso de su Presidente y de todo el Patronato con la mejora continua del bienestar físico y emocional de todos los empleados y con la sostenibilidad. Así mismo, se realiza un seguimiento quincenal en las reuniones periódicas del Patronato, del Plan de Acción desarrollado.

- Clave 2 Implicación de los trabajadores

En el Plan de Acción se ha definido la realización de Asambleas mensuales por cada actividad realizada con la participación de todos los empleados que la desarrollan, la Dirección de Proyectos, Dirección de Operaciones y la Coordinadora Social (Unidad de Apoyo) con el objetivo de recoger las opiniones sobre los avances conseguidos, opiniones y nuevas ideas.

- Clave 3 Ética y legalidad empresarial

Se ha definido un Código ético que se aplica a toda la organización. Igualmente se dispone de un Sistema de Gestión del Cumplimiento legal y un Compliance Officer encargado de la supervisión del cumplimiento y de recoger las quejas o sugerencias de todos los empleados tanto en relación al cumplimiento de la normativa, como del Código Ético. Se realiza un seguimiento continuo de los Principios y Valores de la organización antes expuestos.

- Clave 4 Uso de un proceso sistemático e integral para asegurar la mejora continua y la eficacia.

Aprovechando el conocimiento del Grupo sobre Sistemas de Gestión, estamos realizando un análisis de riesgos basado en la identificación y evaluación sistemática de las situaciones que podrían ocasionar un impacto negativo en la salud de los trabajadores y la sostenibilidad de la organización, para definir prioridades según el nivel de riesgo detectado y desarrollar un Plan de Acción enfocado a la reducción del riesgo. Dentro de este plan, se definen actuaciones específicas que incluyen, entre otras: mejoras en las instalaciones o procedimientos de trabajo, aspectos organizacionales en relación a horarios y turnos, acciones de mejora del equipo, formaciones específicas en temas laborales y sociales, información sobre prácticas saludables basadas en los aspectos individuales de cada empleado según su vulnerabilidad y otras prácticas más generales basadas en los resultados de vigilancia de la salud.

- Clave 5 Sostenibilidad e integración

Dentro de la Política de organización saludable se incluye el compromiso de la Dirección de considerar siempre el bienestar de los trabajadores en la toma de decisiones, de forma que la salud y sostenibilidad queden completamente integradas en la estrategia de la

organización. Se ha definido como una de la función específica de la Unidad de Apoyo, la evaluación periódica del nivel de bienestar de los empleados. Se está trabajando en la creación de indicadores sociales y medioambientales que nos permitan el seguimiento de los resultados de forma objetiva y la definición de acciones específicas ante resultados no deseados. Se está definiendo un plan de motivación e incentivos ligado tanto a resultados como a comportamiento (implicación, trabajo en equipo, participación,...)

En resumen, a la hora de plantearnos el desarrollo de prácticas saludables en la empresa, hemos apostado por un modelo fiable y efectivo que nos ha ayudado a centrarnos en las acciones que pueden aportar más valor según los riesgos detectados, en crear una estructura que integra estas acciones en la estrategia de la organización y que nos proporciona un enfoque integral de la salud considerada como bienestar físico, emocional y social y que incluye así mismo la sostenibilidad de las actividades en el plano social, ambiental y económico.

3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. Cómo definir un Plan de mejora de prácticas saludables en la empresa.

Como hemos expuesto en nuestro caso, la base está en la identificación de riesgos. Para realizar esta identificación deberemos primeramente definir cuales son todos los aspectos a considerar:

- Salud física: basada en los resultados de los exámenes de salud de los trabajadores. Nuestro Servicio de Prevención realiza anualmente la vigilancia de la salud de los trabajadores y nos envía el Informe Epidemiológico, en el que se reflejan una serie de conclusiones basadas en el análisis estadístico de los resultados de las revisiones médicas. Esta es la fuente que nos permite valorar si nuestro plan de mejora debe incluir acciones para mejorar los trastornos musculoesqueléticos o reducir el riesgo cardiovascular de nuestros empleados, por ejemplo.
- Accidentalidad: de la evaluación de riesgos de los puestos de trabajo se derivan una serie de acciones/recomendaciones para reducir el riesgo de accidente o deterioro de la salud, estas acciones deben estar incluidas en nuestro Plan de mejora.
- Aspectos psicosociales: el ambiente de trabajo y el sistema de organización de las tareas y jornadas tienen una gran influencia en el bienestar emocional de los empleados. Realizar una encuesta de clima laboral puede ser un buen punto de partida para identificar cuales son los principales riesgos en este ámbito: sistema de motivación e incentivos, estilo de mando, falta de definición de funciones,...

- Conciliación: deberemos identificar cuales son las necesidades de conciliación de la vida personal y laboral de los empleados para definir acciones de mejora que pueden ir desde la flexibilización horaria a las ayudas para el cuidado de los hijos.
- Sistema retributivo: deberemos evaluar el sistema retributivo para identificar brechas potenciales tanto por razón de género como por otras razones y establecer acciones para reducirlas.
- Implicación y sentido de pertenencia un factor que influye en el bienestar en el ámbito laboral y por ende en el personal es la motivación en el trabajo y la percepción que el trabajador tiene sobre la empresa que le llevan a sentirse orgulloso o no de participar en el proyecto común. Deberemos evaluar ambos aspectos para incluir acciones al respecto en nuestro Plan de mejora.
- Otros aspectos: en cada caso, se pueden valorar otros aspectos con influencia en el bienestar. En nuestro caso particular y debido a la vulnerabilidad de nuestros empleados, debemos identificar en cada caso particular algunas dificultades personales añadidas debidas a la discapacidad o a problemas personales como la dependencia o sobreprotección de la familia, la dificultad en tomar decisiones sobre su propia vida, el aislamiento social,...Todo ello requiere intervenciones individuales en algunos casos o algunas acciones colectivas como el trabajo en habilidades sociales.

Cuestión 2. Cómo influye en los resultados de la empresa el bienestar de sus empleados.

Lógicamente el bienestar físico está directamente relacionado con los costes: las bajas, los accidentes,...suponen un sobrecoste. También lo supone el absentismo y la falta de productividad que van directamente relacionados con la falta de implicación y motivación en el trabajo.

Podemos ver cómo las empresas con más éxito están poniendo el foco en el bienestar de sus empleados para convertirlo en una ventaja competitiva: necesitan retener y captar el talento y está demostrado que la única vía no es sólo económica, si no que es necesario actuar en el bienestar emocional para conseguir una plantilla más participativa, creativa e innovadora a través del fomento de emociones positivas.

Algunos datos, a partir de datos publicados por Manu Romero, fundador de la empresa Departamento de Felicidad (Consultores):

- Las personas felices son un 86% más creativas (Universidad de Berkeley)
- Una empresa feliz aumenta un 10% las calificaciones de clientes (Gallup)
- Una empresa feliz tiene un 55% menos de rotación de personal (Gallup)

- Una empresa feliz fideliza un 44% más a sus empleados (Gallup)
- Una empresa feliz tiene un 41% menos de absentismo (Gallup)
- Una empresa feliz tiene un 58% menos de problemas de seguridad (Gallup)
- Una empresa feliz tiene un 40% menos de productos defectuosos (Gallup)
- Un trabajador feliz, motivado y satisfecho con su trabajo consigue un aumento del 37% de las ventas, del 31% de la productividad y del 19% en la eficacia (Shawn Anchor)
- Los empleados infelices tienen una media de 15 días más de baja por enfermedad que la media (Shawn Anchor)
- Un empleado feliz es un 300% más creativo e innovador (HBR)
- Un empleado feliz tiene un 125% menos de estrés (HBR)
- Las personas felices son un 43% más productivas (Hays Group)
- El coste de reemplazar un empleado está entre el 50% y el 150% del salario (Hays Group)
- El coste de la rotación es de 6 a 9 meses el salario de un empleado (Society for Human Resource Management)
- Los empleados felices son un 20% más productivos (Social Market Foundation)
- Una empresa feliz tiene un 66% menos de bajas laborales (Forbes)
- Una empresa feliz tiene un 31% más de productividad (Greenberg & Arawaka)
- El retorno de la inversión (ROI) es de 2,54 euros por cada euro invertido en programas de bienestar.
- Las personas que se rodean de gente feliz tienen un 25% más de posibilidades de imitar este estado anímico (Framingham Heart Study).

4. CONCLUSIONES

En la Fundación Térvalis estamos iniciando el proceso de mejora de prácticas saludables en la empresa de forma sistemática con la definición de un Sistema de Gestión sólido que nos asegure que afrontamos el Proyecto de una forma integral y permanente en el tiempo. Hasta el momento habíamos ido realizando acciones de forma inconexa y poco sistemática y en muchos casos de forma individualizada para mejorar el bienestar de nuestros trabajadores, puesto que es una de las actividades que estamos obligados a hacer por nuestra naturaleza, tanto desde la Fundación como desde los Centros Especiales de Empleo. Esto ha supuesto años de trabajo y esfuerzos que en su mayor parte se han visto recompensados por una mejora evidente, puesto que hemos conseguido un cambio sustancial en los resultados y un elevado nivel de estabilidad de la plantilla, que en los momentos iniciales era un aspecto preocupante para nosotros puesto que no conseguíamos en muchos casos la fidelización de nuestros trabajadores.

Ahora, con una plantilla de más de 70 personas en varias actividades y distintos centros de trabajo y con negocios consolidados, necesitábamos optimizar nuestros esfuerzos y hemos encontrado la vía que nos lo permite a través del método. Utilizando este modelo de la OMS y el

modelo de sistemas de gestión basado en la evaluación de riesgos, hemos conseguido desarrollar un Plan de Acción focalizado en los aspectos más relevantes de nuestras actividades, que nos permite optimizar esfuerzos y medir los resultados obtenidos.

Esta publicación tiene como objetivo recoger las ponencias presentadas en el curso de verano Organización Saludable. Prácticas de Recursos Humanos Saludables. Papel de la Economía Social de la Universidad de Verano de Teruel, septiembre de 2020.

En la actualidad, el entorno laboral debe afrontar una serie de retos entre los que se encuentran: la globalización, el desempleo, el uso creciente de la tecnología de la información, los cambios en las políticas de empleo (p.ej., trabajo a tiempo parcial, trabajo temporal, teletrabajo, el envejecimiento de la población trabajadora, la importancia creciente del sector de servicios, etc.

En este sentido, la reciente pandemia COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de abordar dichos desafíos desde un nuevo modelo de intervención laboral que garantice la salud y el bienestar de los diferentes agentes implicados. Las empresas tienen un papel muy relevante en el desarrollo de organizaciones saludables. Pero la asunción de este compromiso ha evolucionado con el tiempo y es objeto de estudio científico y debate social. A diferencia de la acción preventiva, la promoción de la salud en el entorno laboral no es una obligación legal y sigue sin estar presente en buena parte de las políticas y prácticas de los estados europeos, así como de las **organizaciones que en ellos actúan**.

De acuerdo con la Declaración de Luxemburgo (1997), la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) es aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo. Esto se puede conseguir: Mejorando la organización y las condiciones de trabajo. Promoviendo la participación activa. Fomentando el desarrollo individual. La Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) se basa en la evidencia y resulta eficaz. La PST está basada en la cooperación multisectorial y multidisciplinar y sólo puede ser eficaz si se comprometen todos los integrantes de la empresa. La PST puede llegar al objetivo de "gente sana en organizaciones sanas"

El libro se estructura en tres partes, contando cada una de ellas con diversas aportaciones de profesores de universidad, profesionales expertos y directivos de empresas: Aproximación a la dirección estratégica desde la responsabilidad social corporativa, economía social y Objetivos de Desarrollo Sostenible para explorar sus vínculos. Análisis de la promoción de la salud en las organizaciones y sus implicaciones en la gestión de los recursos humanos. Exposición de diversas experiencias de empresas con prácticas saludables en la gestión de sus recursos humanos.