



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**La Responsabilidad Social Corporativa:
el caso de la Mutua de Accidentes de Trabajo
y Enfermedades Profesionales de la
Seguridad Social nº61, FREMAP.**

Presentado por D. Mario Moreno Peña

Tutelado por D^a. Lidia Sanz Molina

Soria, Julio de 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

El auge experimentado recientemente en la preocupación social e interés, principalmente de las sociedades avanzadas y consumistas, respecto a los problemas ecológicos, sociales y económicos, ha condicionado notablemente los comportamientos organizacionales. En la actualidad la gestión de la responsabilidad social corporativa adquiere una gran relevancia y trascendencia para numerosas empresas y organizaciones de todo tipo. Conseguir una buena reputación y credibilidad, gracias al cumplimiento de los valores culturales éticos y acciones empresariales responsables, se ha convertido en un elemento clave y de gran valor para lograr una digna y responsable supervivencia de las organizaciones en el transcurso del tiempo.

Atendiendo a este contexto, hemos elaborado este trabajo que responde a un estudio fundamentalmente teórico de la responsabilidad social corporativa para obtener una visión general sobre este concepto y las consecuencias que genera esta estrategia en los grupos de interés y los resultados empresariales. Para continuar centrándonos en describir y analizar como una mutua colaboradora con la seguridad social de España, desarrolla en el entorno de su entidad esta estrategia de responsabilidad social corporativa, centrándonos en los mecanismos o herramientas que emplea para llevar esta estrategia a la práctica, y conocer la relación que presenta con los objetivos estratégicos de dicha organización. Al final del trabajo se aportan las conclusiones obtenidas, haciendo efectiva la consecución de los objetivos propuestos al inicio.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, gestión empresarial, grupos de interés, mutua colaboradora.

ABSTRACT

The recent boom in social concern and interest, mainly from advanced and consumerist societies, regarding ecological, social and economic problems, has markedly conditioned organizational behaviours. Currently, the corporate social responsibility management is of great relevance and importance to many companies and organizations of all kinds. Achieving a good reputation and credibility, thanks to the fulfillment of ethical cultural values and responsible actions, has become a key element and of great value to achieve a dignified and responsible survival of organizations over time.

Taking this context into account, we have prepared this work which responds to a fundamentally theoretical study of corporate social responsibility in order to obtain an overview of this concept and the consequences that this strategy generates on stakeholders and business results. In order to continue to focus on describing and analysing how a mutual company collaborates with the Spanish social security system, develops this corporate social responsibility strategy in her company's environment, focusing on the mechanisms or tools she uses to put this strategy into practice, and to find out how it relates to the strategic objectives of this organization. At the end of the work the conclusions obtained are provided, making effective the achievement objectives proposed at the beginning.

Keywords: Corporate social responsibility, sustainability, business management, stakeholders, mutual collaborator with the Social Security.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
Justificación	9
Objetivos	9
Metodología	10
Estructura	11

BLOQUE I LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1. Concepto de RSC	12
1.2. Evolución histórica	13
1.2.1. Teorías relacionadas con la RSC	14
1.2.1.1. Teoría de los recursos y capacidades.....	14
1.2.1.2. Teoría de la legitimación	14
1.2.1.3. Teoría de los <i>stakeholders</i>	15
1.2.2. Ámbito normativo e institucional	16
1.2.2.1. Nivel nacional	16
1.2.2.2. Nivel europeo e internacional	17
1.3. Dimensiones de la RSC	19
1.3.1. Dimensión interna.....	19
1.3.2. Dimensión externa	19
1.4. Métodos de medición de la RSC	21
1.5. Características generales de la RSC en las organizaciones	22
1.6. Impacto de las TIC en la RSC	23

BLOQUE II
EL CASO DE FREMAP. ANÁLISIS DE SU MODELO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1. El sector de las mutuas.....	24
2.2. ¿Qué es FREMAP?.....	25
2.3. Responsabilidad social corporativa	26
2.3.1. Plan de responsabilidad social	27
2.3.2. Cultura de empresa	30
2.3.3. Política de igualdad.....	32
2.3.4. Política de acción social empresarial	33
2.3.5. Política medioambiental	34
2.4. Sistema de gestión y relación con la RSC	36
2.4.1. Política de calidad	36
2.4.2. Política de transparencia.....	37
2.4.3. Política de recursos humanos.....	38
2.5. Breve análisis de indicadores de RSC.....	40

BLOQUE III

CONCLUSIONES	43
---------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
---	-----------

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1. Composición grupos de interés y sus intereses legítimos	15
Tabla 2.1. Resumen de la RSC en relación con los objetivos estratégicos	29
Tabla 2.2. Inversión y calificación de las auditorías internas en medioambiente	41
Tabla 2.3. Valoración media anual encuestas de satisfacción	42

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Comparativa emisiones de gases contaminantes (2017 y 2018)	40
Gráfico 2.2. Comparativa del número de nuevas contrataciones por género (2017 y 2018).....	41
Gráfico 2.3. Comparativa por tipo de contratos nuevos (2017 y 2018)	41

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

La generalizada sensibilidad y preocupación de la sociedad por los problemas más importantes y extendidos en el mundo actual como el cambio climático o las numerosas desigualdades sociales y económicas existentes, ha influido significativamente en la mayor percepción que tienen los individuos sobre el rol que adquieren los agentes empresariales, organizacionales y gubernamentales de cualquier tipo, en la contribución a la solución y erradicación de estos problemas globales.

La sociedad es consciente de las repercusiones negativas que generan las actividades empresariales y económicas y su contribución al agravamiento de los problemas mundiales. Es por ello, la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC), se ha convertido en la actualidad en un aspecto fundamental e indispensable para la supervivencia a largo plazo de la mayoría de las organizaciones, que operan en un mundo cada vez más globalizado. La inclusión de políticas responsables en los sistemas de gestión organizacionales ha adquirido una gran importancia y relevancia como estrategia para conseguir obtener una buena reputación e imagen en la sociedad.

Son esencialmente los motivos anteriores los que han hecho que me haya decantado por estudiar y analizar en este Trabajo Fin de Grado el ámbito de la RSC, con el que se trata de dar a conocer este tema y destacar la importancia que tienen los comportamientos responsables en las organizaciones y en el progreso de la sociedad. Con la intención también, de poder exponer la relevancia y trascendencia que presentan este tipo de acciones en las entidades sin ánimo de lucro, concretamente en una mutua colaboradora con la Seguridad Social.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este TFG radica en obtener una visión global de lo que significa la RSC, permitiendo conocer de un modo generalizado, cómo es la gestión y el funcionamiento de esta estrategia en el seno de las organizaciones de cualquier tipo, así como las repercusiones que tiene para los diferentes colectivos de la sociedad. Para posteriormente, trasladar estos conocimientos a la realidad empresarial a través del estudio y análisis del caso de FREMAP, y explicar de una forma más práctica como se realiza la aplicación o desarrollo de la RSC en esta entidad en concreto, conociendo a su vez la importancia que tiene este aspecto en su actividad empresarial. En cuanto a los objetivos más específicos son los siguientes:

- Definir que es la responsabilidad social corporativa, orígenes y evolución de este concepto, así como las principales teorías, organismos y normativa que existen en relación con este tema.

- Identificar cuáles son las características básicas de esta estrategia empresarial y qué herramientas o mecanismos se pueden utilizar para evaluar y controlar la eficiencia y efectividad de estas actuaciones.
- Explicar la importancia que tienen en la actualidad las nuevas tecnologías como herramientas de apoyo para la gestión responsable y sostenible.
- Describir en el caso práctico, cómo se compromete una entidad no lucrativa con este aspecto, qué políticas utiliza, cómo las desarrolla, y la influencia que tienen en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Analizar brevemente y evaluar la eficiencia de las acciones responsables de FREMAP, utilizando datos reales de la entidad, obteniendo así una idea general de su gestión e implicación en esta materia gracias a los resultados obtenidos en el estudio.

El desarrollo de las diferentes partes que componen la estructura del trabajo mediante la metodología utilizada (aspectos que se comentan en los siguientes apartados de la presente introducción), contribuirá a la consecución de los objetivos establecidos.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este Trabajo Fin de Grado he considerado utilizar como metodología la investigación o revisión documental debido a la gran cantidad de información que existe en relación a nuestro objeto de estudio. La RSC ha sido estudiada en numerosas ocasiones por gran cantidad de autores y organismos a lo largo de la historia, así como en la actualidad. Por este motivo, he podido encontrar información de interés y gran utilidad para la redacción del trabajo. Indicar también, que la mayor parte de trabajos de investigación que he encontrado sobre la RSC se basan en este tipo de metodología.

La revisión documental consiste principalmente en consultar y utilizar información ya elaborada (procedente de diferentes bases de datos o fuentes) y que tratan sobre un tema de estudio. Una vez que se tiene la información que se ha encontrado, hay que evaluar y seleccionar aquella cantidad de información que realmente es de calidad y útil para nuestro estudio. Por último, la información que ha sido seleccionada es procesada y utilizada para el transcurso de la investigación.

En el desarrollo del presente trabajo se ha realizado previamente una revisión bibliográfica y documental de diversas fuentes, recopilando fuentes de información tanto de carácter online como offline. Para ello, hemos utilizado libros específicos sobre el tema de estudio (Bowen, 2013; Navarro, 2012...), artículos de investigación (Cano, 2018; Remacha, 2017...), legislación y normativa vigente relacionada, páginas web de organismos oficiales, o documentos de la propia página web corporativa de la entidad objeto de estudio (para la realización del segundo bloque del trabajo), etc. Tras la recopilación y evaluación he procedido a seleccionar, procesar e incluir la información que he considerado relevante y necesaria para el trabajo.

Partiendo de la base de la revisión bibliográfica que se ha realizado, he optado por emplear como estrategia de investigación el estudio de casos. El estudio de casos, es un proceso de investigación de carácter cualitativo que se caracteriza por analizar y describir en profundidad una situación particular o específica que presenta algún tipo de interés para ser investigado. Concretamente en este trabajo, el estudio del caso único de la mutua FREMAP se trata de un estudio de caso exploratorio. Debido a que consiste principalmente en comprender el marco teórico de la RSC para posteriormente, acercarlo o relacionarlo con la realidad objeto de estudio: FREMAP.

ESTRUCTURA

La estructura del trabajo podemos determinarla atendiendo a la diferenciación de tres partes principales. La primera parte se corresponde con el desarrollo de la presente introducción donde se incluyen la justificación del tema elegido, los objetivos que se pretenden conseguir, la metodología seguida en la elaboración del trabajo y el diseño estructural del mismo.

La segunda parte está compuesta por dos bloques que a su vez contienen varios apartados o epígrafes. El primer bloque se corresponde con el marco teórico de la RSC y el segundo bloque contiene el análisis teórico y práctico del caso que nos atañe: FREMAP, que es una entidad sin ánimo de lucro, que opera en España como una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales en colaboración con el sistema de la Seguridad Social. Se describe en qué consiste su política de RSC, cómo la aplica, y se evalúa a grandes rasgos su gestión en esta materia.

La tercera parte se corresponde con el tercer bloque dedicado a las conclusiones extraídas de este trabajo, donde se recogen las evidencias obtenidas con este trabajo que responden a los objetivos planteados inicialmente, como son, dilucidar y aclarar de que trata y para qué sirve la RSC, esclarecer y descubrir la importancia y eficacia que tiene el desarrollo la RSC en FREMAP, entre otras conclusiones obtenidas en relación con los objetivos propuestos. Por último, también se incluyen en este mismo bloque las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del trabajo.

BLOQUE I: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1. CONCEPTO DE RSC

Son numerosas y variadas las definiciones existentes en torno al concepto de RSC debido a que ha sido objeto de estudio por numerosos autores y organismos a lo largo de la historia. Los intereses personales de cada uno de los autores y organismos, y el contexto histórico al que pertenecieron, influyen significativamente en la perspectiva de las teorías formuladas y la manera que tienen de explicar este concepto.

De un modo general, la responsabilidad social corporativa o empresarial (términos empleados indistintamente) denominada por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), es una estrategia caracterizada por integrar e implantar activamente y voluntariamente dentro de los sistemas de gestión de las organizaciones diversas políticas o iniciativas de carácter económico, social, ético o medioambiental. Esta estrategia permite satisfacer las inquietudes de los colectivos implicados con su actividad (socios, accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, etc.) y favorecer de algún modo el progreso de la sociedad.

Una de las definiciones técnicas más reciente es la expuesta por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006):

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. (p.1)

El concepto global de RSC no puede entenderse si no se relaciona intensamente con el concepto de comportamiento ético. La ética aplicada al ámbito corporativo hace referencia a que las actuaciones desarrolladas por las organizaciones deben estar basadas en una serie de principios morales y normas éticas. Haciendo referencia a la definición del año 2001 realizada por la Comisión de las Comunidades Europeas comentada anteriormente, la RSC en su conjunto (incluyendo los aspectos éticos), tiene un carácter principalmente voluntario en el ámbito de las organizaciones, y por eso, ambos aspectos abarcan más allá del simple cumplimiento de la legalidad existente y de las políticas de control de los gobiernos e instituciones.

La RSC tiene como principales objetivos mejorar la sostenibilidad y rentabilidad empresarial a largo plazo, el posicionamiento competitivo e incrementar el valor añadido de la empresa en todos sus niveles. Gracias a esta estrategia, las organizaciones mitigan sus riesgos operacionales, ahorran costes y consiguen una mayor reputación corporativa, siendo esto último un importante elemento diferenciador.

Es un aspecto que está en constante evolución para adaptarse así a los cambios del entorno. Por este motivo, para garantizar la correcta implantación de este concepto en el seno de una organización, se tiene que adaptar al contexto social y económico existente y a las evoluciones del entorno producidos por el transcurso del tiempo. Las organizaciones deben rediseñar continuamente sus políticas en esta materia para conseguir anticiparse a los cambios y necesidades que puedan producirse en el futuro.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Los antecedentes más antiguos relacionados de algún modo con la RSC tuvieron lugar hace unos siglos atrás, sin poder concretar un periodo inicial exacto. Para la aparición de los primeros valores empresariales preocupados por la sociedad hay que remontarse al inicio de la revolución industrial inglesa del siglo XVIII, en este escenario donde el proletariado trabajaba en unas condiciones extremas, comenzaron a surgir líderes empresariales y sociales que criticaron y pusieron de manifiesto su preocupación por mejorar esta situación. Comienza a darse importancia por primera vez, a la interrelación positiva que debe existir entre los sistemas de producción y los trabajadores. (Ruiz, Gago, García, & López, 2013: 261).

Si bien, el concepto de RSC apareció en Estados Unidos a principios de la década de los cincuenta del pasado siglo, gracias a la publicación de la obra “Social Responsibilities of the Bussinesmann” por el economista Howard Rothmann Bowen en el año 1953. Este libro supuso el asentamiento de las bases de lo que actualmente entendemos por RSC. Bowen (1953) definió este concepto como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (1953: 6).

Desde entonces se han ido sucediendo numerosas posturas, definiciones, modelos o teorías de distintos autores de todas las partes del mundo con orientaciones y principios diferentes. A finales del siglo XX aparece por primera vez el término *stakeholder*¹, acuñado por el filósofo y profesor Robert Edward Freeman, que tanta importancia tiene en la actualidad. Este nuevo concepto supuso un gran avance en lo que respecta al estudio y comprensión de la RSC.

También, en los últimos años, se han ido creando numerosos organismos a nivel nacional e internacional para el fomento y desarrollo de importantes proyectos de RSC, implicándose por otro lado los organismos públicos de los numerosos gobiernos nacionales a través del desarrollo de iniciativas y acciones e incluso legislando en esta materia.

Como se refleja en el *Informe Forética sobre el estado de la RSE en España*, se ha experimentado recientemente un incremento de la preocupación social y del desarrollo sostenible motivado por la globalización, el desarrollo tecnológico y la gran competitividad existente (Forética, 2015). Esta situación de mayor concienciación, incentiva los proyectos responsables comentados en el párrafo anterior.

En la actualidad, la RSC se ha convertido en una herramienta imprescindible y de vital importancia para una correcta gestión empresarial que permita maximizar la rentabilidad económica y, al mismo tiempo, cumplir con las expectativas e intereses de los grupos de interés implicados en esta gestión. Extendiéndose también la integración de la responsabilidad social a la gestión altruista de otro tipo de entidades no lucrativas como es el caso de las ONGs, fundaciones, asociaciones, mutuas, cooperativas, etc.

¹ Término Inglés que se refiere a lo que se conoce como "grupos de interés" de una organización.

1.2.1. TEORÍAS RELACIONADAS CON LA RSC

Son muy numerosas y diversas las teorías que explican la RSC a lo largo de la historia y han influido en la evolución de este concepto. Cada una de ellas se caracteriza por adoptar un enfoque o punto de vista distinto. Por este motivo, nos centraremos en explicar las más relevantes.

1.2.1.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de los recursos y capacidades expone que las organizaciones son distintas entre sí, en función de los recursos tangibles e intangibles y las capacidades o habilidades para gestionar estos recursos, que tienen a disposición en un momento determinado (Barney, 1991). Es decir, los recursos y capacidades que tenga una empresa forman parte de la identidad de esta. La disponibilidad y gestión que hagan de los recursos, y las necesidades que puedan satisfacer, influyen de manera significativa en la rentabilidad y beneficio de las organizaciones empresariales.

A su vez, según Barney (1991), los mecanismos de obtención y utilización estratégica de los recursos disponibles que permitan generar más valor que la competencia, puede suponer la creación de ventajas competitivas. Por otro lado, las empresas pueden emplear sus recursos y capacidades en desarrollar prácticas responsables y sostenibles con la finalidad de lograr una ventaja competitiva y mejorar su reputación corporativa.

1.2.1.2. TEORÍA DE LA LEGITIMACIÓN

Esta teoría hace referencia a que los objetivos empresariales y modos de operar tienen que estar en consonancia con los valores éticos y normas sociales establecidas en la comunidad, y deben actuar siempre dentro de los límites de las normas legales (Medina, Ramírez, & Hernández, 2017). Atendiendo a esta premisa, una empresa u organización será socialmente responsable si actúa conforme a las normas y valores sociales existentes en el momento y lugar donde operen, adaptándose correctamente a las modificaciones que puedan producirse en relación a las normas y valores éticos.

Si los objetivos empresariales están alineados con las normas sociales y las organizaciones son capaces de demostrárselo a la sociedad o sistema social donde actúan, estas tendrán la condición de ser organizaciones legítimas. Ser una empresa legítima influye en la relación positiva con los resultados económicos y financieros, sobre todo en mercados cada vez más competitivos y, en donde la conciencia social adquiere cada vez una mayor relevancia. Esta situación ayuda a la creación de una buena imagen corporativa que mejore la reputación empresarial.

Por el contrario, las empresas que carezcan de legitimidad al no gestionar su actividad conforme a los valores y normas sociales, se verán afectadas por un cierto rechazo y una pérdida de credibilidad lo que se verá reflejado significativamente de forma negativa en la cuenta de resultados.

1.2.1.3. TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

Esta teoría, una de las más conocidas y expandida actualmente en las políticas de RSC de la mayoría de las empresas, fue formulada por primera vez por el filósofo americano y profesor de estudios empresariales de la Universidad de Virginia, Robert Edward Freeman en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. El concepto inicial de *stakeholder* hacía referencia a aquellos grupos de personas que pueden afectar a la actividad de una empresa o, por otro lado, ser afectados con motivo de conseguir los objetivos estratégicos de la organización (Freeman, 1984).

La definición y teoría de los *stakeholder* ha evolucionado a lo largo del tiempo y, en la actualidad, va enfocada especialmente a los grupos de personas e instituciones que se ven afectadas por la actividad empresarial (pertenecientes tanto a la dimensión interna como externa de la organización), pero que a su vez tienen unos intereses legítimos² con motivo de las actuaciones empresariales.

Tabla 1.1. Composición grupos de interés y sus intereses legítimos

TIPO	INTERESES LEGÍTIMOS
Socios e inversores	Beneficio, rentabilidad de las inversiones, gestión...
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, formación...
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio social, ingresos...
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías de salud y seguridad, servicio postventa...
Entidades financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cooperación...
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas Libre Mercado, capacidad de pago, información clara, respeto a las marcas y Propiedad industrial...
Países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, medioambiente...
Administración pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, universidades, ONGs...
Partidos políticos	Legalidad, contribución al desarrollo...
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos socio laborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

Fuente: Navarro, F. (2012). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica, p. 89, Madrid: ESIC.

² Situaciones que adoptan los grupos de interés con respecto a la organización, que les permite exigir que las actuaciones empresariales se ajusten a sus expectativas en base a derecho.

1.2.2. ÁMBITO NORMATIVO E INSTITUCIONAL

Aunque la aplicación de gran parte de las medidas responsables por parte de las empresas es de carácter principalmente voluntario, esto no exime del cumplimiento de la legalidad vigente. Existen tanto a nivel nacional como internacional, diversas directrices, iniciativas, estándares, códigos, organismos, etc. Intentan promocionar y estimular la práctica de medidas en esta materia, teniendo en cuenta a su vez las obligaciones legales. Debido al carácter voluntario, el mayor impulso para que las empresas se impliquen en este aspecto, viene motivado por las cada vez mayores exigencias de los grupos de interés y por el crecimiento de la concienciación y preocupación social y ética de la sociedad en general.

1.2.2.1. NIVEL NACIONAL

En España cabe destacar la existencia del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) como órgano principal en materia de RSC. Este órgano se encuentra adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad social (MEYSS) y está compuesto por miembros pertenecientes a representantes de organizaciones empresariales, organizaciones sindicales, representantes de distintas administraciones públicas, y miembros de organizaciones e instituciones que cuentan con una destacada representatividad en lo que se refiere a materia de RSC.

El CERSE convoca periódicamente la celebración de plenos con el objetivo de la creación de grupos *ad hoc* para la realización de numerosos documentos en relación a la RSC, con la finalidad de que constituyan recursos útiles e interesantes para pymes y grandes empresas, proponiendo a su vez la adopción de una serie de medidas al gobierno de España (Meys, 2014).

El documento quizás más conocido y de mayor relevancia elaborado en el seno de este organismo con la participación de varios departamentos ministeriales, profesionales en RSC, comunidades autónomas, es la *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* (EERSE) válida para el periodo 2014-2020. Esta estrategia es una herramienta que pretende servir como soporte y ayuda tanto para empresas públicas como privadas, administraciones públicas y organizaciones de nuestro país en la elaboración y desarrollo de actividades responsables. La finalidad de la EERSE es hacer efectivo el crecimiento sostenible generando ventajas competitivas y la contribución también en la creación de empleo, incentivando una cultura corporativa más responsable que nos permita obtener una mayor credibilidad y competitividad en el ámbito internacional.

Por otro lado, los códigos de buen gobierno corporativo también se han extendido de forma notoria en España. Estos son documentos que recogen una serie de normas consolidadas que deben cumplir aquellas entidades a las que se les aplica. Existe una gran diversidad de códigos corporativos: código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, códigos dirigidos a cooperativas, fundaciones, entidades públicas o enfocadas a sectores especiales como el sector bancario. Además, cualquier pequeña y mediana empresa (en adelante PYME) o empresa de mayor tamaño puede elaborar y utilizar su propio código de buen gobierno. En resumen, los objetivos primordiales de estos códigos son los de dotar a las organizaciones de una serie de recomendaciones y principios referidas a cuestiones éticas y morales.

1.2.2.2. NIVEL EUROPEO E INTERNACIONAL

Se han publicado numerosos informes, documentos y estrategias relacionados con el ámbito de la responsabilidad social por diferentes organismos europeos y de nivel internacional. Entre todos los documentos existentes vamos a comentar brevemente el *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, la estrategia *Europa 2020: una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, la *Agenda 2030* y el *Pacto Mundial*. Por último, explicaremos la Organización Internacional del Trabajo y hablaremos de cuáles son las aportaciones o contribuciones de todos estos documentos y organismos.

- *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*

Publicado en el año 2001 en el seno de la Comisión de las Comunidades Europeas, supuso todo un hito en la historia del desarrollo empresarial, siendo actualmente el documento de referencia en materia de RSC en el ámbito europeo. Este libro pretende que el conjunto de empresas europeas asuman voluntariamente y se conciencien en la orientación de sus actividades en el marco de la responsabilidad social. También, intenta incentivar el debate y la diversidad de opiniones de estos temas.

En este documento se establecen directrices y normas básicas en las que se pueden basar las empresas en su gestión, tanto interna como externa, haciendo referencia a aspectos como la adaptación al cambio, la gestión del impacto ambiental y los recursos naturales, las etiquetas sociales y ecológicas o la inversión responsable.

- *Europa 2020: una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*

La estrategia actual (2020) ha sido elaborada con el objeto de garantizar desde un punto de vista inteligente, sostenible e integrador, el desarrollo económico de la Unión tras la recesión económica y financiera sufrida hace pocos años. Esta estrategia publicada también por la CE en Marzo de 2010, ha marcado el presente año 2020 como límite para la consecución de los cinco principales objetivos recogidos (empleo, investigación e innovación, sostenibilidad, educación y lucha contra la pobreza).

Existen numerosos proyectos políticos que han trabajado y continúan trabajando para intentar cumplir con estos objetivos. Siendo la Comisión de las Comunidades Europeas la que controla el progreso y cumplimiento real de dichos objetivos. Así mismo actualmente están involucrados en la creación y el desarrollo de la estrategia 2030 que supondrá la continuación y mejora de la actual estrategia.

- *Agenda 2030*

Este documento publicado por las Naciones Unidas en el año 2015 expone 17 objetivos relacionados con el desarrollo sostenible (ODS) y numerosas metas que los diferentes países u organismos que participan en esta iniciativa se comprometen a conseguir con fecha límite del año 2030. El fin de la pobreza, la reducción de desigualdades o la acción por el clima son algunos de los objetivos recogidos.

Son muchas las organizaciones, tanto empresariales como de cualquier otro tipo, que deciden incluir como parte esencial de la gestión de la RSC la consecución de los

ODS. A su vez se implican en numerosas ocasiones, en el desarrollo de alguna de las diferentes metas que se recogen también en la *Agenda 2030*.

- *Pacto Mundial (Global Compact)*:

Es una iniciativa voluntaria internacional anunciada en el año 2000 por las Naciones Unidas, con la que se trata adquirir la colaboración y la acción colectiva del sector empresarial privado, para impulsar y ejecutar medidas de carácter ético y responsable en sus operaciones estratégicas y empresariales encaminadas a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030 incluidos en la *Agenda 2030*, que hemos explicado anteriormente.

Por este motivo, el *Pacto Mundial* ha especificado los diez principios universales que tratan sobre derechos humanos, anti-corrupción, medioambiente y derechos laborales, con el fin de que las empresas los incluyan en su gestión empresarial. Contribuye así a conseguir soluciones que permitan paliar los problemas que genera la globalización, alcanzando una economía mundial más ética, inclusiva y sostenible en el medio y largo plazo.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT):

La Organización Internacional del Trabajo fue creada en el año 1919 con el objetivo de promover la justicia social y el trabajo digno a través del cumplimiento de los derechos laborales. Este organismo de naturaleza tripartita está compuesto por representantes de los gobiernos, de empresas y de trabajadores de más de 180 países.

El tema principal de la OIT es uno de los aspectos fundamentales que compone la RSC. También, en el seno de esta organización se han desarrollado varias iniciativas enfocadas exclusivamente a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social como por ejemplo la iniciativa InFocus llevada a cabo en el año 2006 o la iniciativa promovida en el año 2009 Helpdesk.

Considero que las directrices, documentos y organismos comentados, y otros no incluidos en los apartados anteriores, pero que también contribuyen al fomento de la RSC, realizan una importante labor en esta materia. Se consigue hacer partícipes a un mayor número de entidades y estados en el desarrollo responsable y sostenible. También facilitan mucho la realización e implicación de la gestión responsable al poner a disposición pública y de forma transparente, información y recomendaciones o normas a seguir.

En ocasiones estos documentos, al margen de su finalidad como herramienta orientativa o de apoyo de carácter voluntario, constituyen ser destacadas fuentes de legitimación de gran utilidad, para numerosos organismos gubernamentales y organizacionales (Urcelay, 2006:45).

Por último, gran parte de las iniciativas existentes se crean para conseguir cumplir diferentes objetivos en un periodo de actuación o límite temporal concreto, lo que permite controlar el cumplimiento o no de estos objetivos. Por otro lado este aspecto, permite poder obtener conclusiones sobre la efectividad de estas iniciativas en relación a la RSC, que ayuden a la mejora del desarrollo y aplicación de estas directrices internacionales.

1.3. DIMENSIONES DE LA RSC

Las acciones de RSC de una organización van enfocadas tanto al ámbito interno de la organización como al ámbito externo. Es por ello, que el *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) distingue dos dimensiones relacionados con este concepto.

1.3.1. DIMENSIÓN INTERNA

La dimensión interna es aquella esfera de la RSC que actúa sobre la gestión de recursos humanos de la organización, la gestión del cambio empresarial, la seguridad en el puesto de trabajo, tratamiento de los recursos naturales y su impacto ambiental (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001):

- Gestión de los recursos humanos:

Las políticas de RSC enfocadas a los recursos humanos de la empresa suelen ser de gran importancia, ya que pueden generar una serie de beneficios, como conseguir mejorar el desempeño laboral o influir en que los empleados estén más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan.

- Salud y seguridad en el puesto de trabajo:

La prevención de riesgos laborales es uno de los ámbitos de actuación de la RSC, cuya finalidad es la mejora de las condiciones laborales y del clima laboral, intentando en la medida de lo posible reducir la siniestralidad laboral.

- Gestión del cambio empresarial:

Esta gestión engloba todas aquellas prácticas o políticas de RSC dirigidas a tratar de disminuir las consecuencias negativas que producen ciertas situaciones como la deslocalización o la reestructuración empresarial, provocadas en la mayoría de los casos por los cambios que se producen en el entorno donde operan las empresas.

- Tratamiento de los recursos naturales y su impacto ambiental:

Son muchos los consumidores o clientes que, hoy en día, exigen y demandan a las empresas que protejan la naturaleza y el medio ambiente. La reducción de emisiones contaminantes y reducción de los recursos naturales utilizados es otro de los aspectos que abarca la responsabilidad social.

1.3.2. DIMENSIÓN EXTERNA

Y continuando con la distinción establecida en este *Libro Verde* (2001), la dimensión externa es aquella parte de la RSC, que abarca las acciones dirigidas a los grupos de interés fuera de las fronteras de la empresa, es decir, se centra en acciones destinadas a socios o accionistas, proveedores, clientes, socios comerciales, consumidores, comunidades locales, derechos humanos, administraciones públicas, medio ambiente y la sociedad en general.

- Socios o accionistas:

Gracias a la responsabilidad social las empresas pueden aprovechar nuevas oportunidades de generar valor y riqueza lo que supondrá un aumento de los beneficios obtenidos a favor de los socios y accionistas.

- Proveedores:

Las empresas tienen cierta responsabilidad en las actividades que realizan sus proveedores. No es una responsabilidad directa, pero las actividades llevadas a cabo por los proveedores pueden perjudicar o beneficiar a las empresas con las que trabajan. Por eso, es importante que las organizaciones sean conscientes a la hora de hacer contratos de que sus políticas de RSC son compatibles con las actividades de sus proveedores.

- Clientes o consumidores:

Las políticas de RSC pueden generar un avance positivo en la experiencia de compra o servicio ofrecido a los clientes, mejorando así la imagen de marca. Es de vital importancia que las empresas consigan que sus clientes cubran gratamente sus necesidades y queden satisfechos.

- Comunidades locales:

Existen diversas maneras de que las empresas establezcan relaciones positivas con la comunidad (acciones de mejora del medio ambiente, contratación de trabajadores locales, etc.). Establecer vínculos positivos con la comunidad proporciona a las empresas una buena reputación e influye a su vez en la mejora de la competitividad empresarial.

- Derechos humanos:

La promoción y desarrollo de los derechos humanos por parte de las empresas es otro de los aspectos de la RSC que beneficia a la mayoría de los grupos de interés de una organización. Las libertades fundamentales y derechos de todas las personas, vienen recogidos por primera vez en el documento de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* de 1948 formulada por Naciones Unidas (ONU). Cualquier entidad debe respetar los derechos humanos y no debe realizar actividades que supongan un abuso de estos derechos. El desarrollo de estos derechos por las organizaciones puede llevarse a cabo a través de diversas prácticas, como por ejemplo, la implantación de una cultura de empresa que fomente estos derechos.

- Problemas ecológicos mundiales:

Las empresas pueden contribuir a promover el desarrollo sostenible e intentar reducir a su vez el impacto ambiental derivado del desarrollo de sus actividades de producción o actuación, minimizando los recursos empleados, e implicándose en actividades o prácticas que supongan un beneficio social y medioambiental tanto a nivel local, como nacional o global.

1.4. MÉTODOS DE MEDICIÓN DE LA RSC

En la actualidad el estudio o medición de la RSC en el seno de las empresas u organizaciones se puede realizar mediante criterios y normas específicos de cada entidad o empleando algún sistema de medición ya existente, según como se describe en la página web corporativa de la Fundación Sociedad y Empresa Responsable (SERES). Cada organización debe identificar que método o criterio es el más adecuado según sus características, para conseguir una evaluación más exacta del impacto que generan sus programas de responsabilidad sobre los grupos de interés implicados (SERES, 2020). Por estos motivos, no es una tarea sencilla la elección del método o indicadores más idóneos y que mejor se adapten a las características y necesidades reales de cada empresa.

En cuanto a los indicadores y herramientas más conocidos ya existentes que se pueden emplear para valorar de algún modo las prácticas responsables de las organizaciones destacamos los siguientes:

- *NORMA ISO 26000*

En esta norma, elaborada en el año 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), se recogen guías voluntarias y materias para el diseño e implantación de sistemas de RSC, por parte de organizaciones de cualquier tipo. El grado de cumplimiento voluntario de esta norma puede servir como indicador o método de medición de la manera en que una organización actúa de manera responsable.

- *GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)*

El GRI es una institución sin ánimo de lucro cuya finalidad es promover a cualquier tipo de organización la elaboración de forma transparente de memorias de sostenibilidad. Este organismo dispone de unos estándares diseñados exclusivamente para la realización de informes de sostenibilidad. Con la realización de estos informes, las empresas dan a conocer sus políticas económicas, ambientales y sociales a los diferentes actores de la sociedad, otorgándoles así un cierto grado de transparencia y credibilidad. También, permiten medir la eficacia de las acciones empresariales en base a los estándares e indicadores proporcionados por esta iniciativa (GRI, 2016).

- *DOW JONES SUSTAINABILITY WORLD INDEX (DJSI World)*

Este índice constituye una referencia internacional en sostenibilidad, que es clave para numerosos sectores financieros y empresariales. Por este motivo tal y como explica la periodista Lamata “Las compañías utilizan el DJSI y la pertenencia al índice como una credencial de buena gestión, y de un modelo de negocio con futuro” (2017).

- *FTSE4 GOOD IBEX*

Importante índice de referencia a nivel nacional, formado por valores que pertenecen al IBEX 35 o al FTSE SPAIN ALL CAP, se incluyen valores que llevan a cabo de manera satisfactoria políticas responsables, como por ejemplo una buena gestión medioambiental, lucha contra la corrupción, defensa de los derechos laborales y humanos, etc. Pertenecer a este índice es de gran interés para las empresas ya que son numerosos los inversores que catalogan a estas empresas como socialmente responsables (Espinós, 2018: 126).

1.5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA RSC EN LAS ORGANIZACIONES

Tras haber obtenido una visión conjunta y global del tema de estudio con la descripción del concepto de RSC, ámbitos o dimensiones de aplicación y teorías explicativas relacionadas, comentaremos en este apartado cuales son las reglas comunes o aspectos básicos de la RSC que he extraído hasta este momento. Y por otro lado, conectaremos brevemente lo manifestado con las aportaciones de algún autor o normas, y también con el análisis del caso FREMAP, para poder tener una perspectiva inicial de lo que se recogerá en el siguiente bloque del trabajo (bloque II).

La RSC que forma parte de la gestión empresarial tiene un carácter integral, debido a que afecta a todos los niveles organizacionales y departamentos de las empresas. Teniendo consecuencias tanto para los grupos de interés internos como los externos. Observaremos que en el caso de FREMAP es necesaria la colaboración de todos los niveles organizacionales para el correcto desarrollo de la política de RSC y la relevancia que generan estas acciones en sus *stakeholders*.

Hemos comprobado que la legislación existente en esta materia abarca unas mínimas directrices. Según recoge la *norma ISO 26000*, el respeto a la legalidad es un principio obligatorio de la RSC (2010). La mayor parte de normas y organismos han elaborado guías o principios voluntarios al que pueden acogerse las organizaciones como referencia y apoyo a su gestión responsable corroborando este carácter mayoritariamente voluntario de la RSC.

Tal y como expone la profesora en materia económica Flor Brown, el principio de transparencia tiene que ser fundamental en la RSC ya que “la transparencia requiere también que las empresas den a conocer, informen y publiquen sus conductas de RSE (2010: 105). Con la transparencia se consigue que la sociedad en general pueda estar al corriente de las acciones que se realizan y lograr una mejor reputación empresarial. En FREMAP la transparencia se incluye como un aspecto fundamental dentro de su gestión como ocurre en gran cantidad de organizaciones.

Seguramente la teoría más importante y expandida actualmente, en las políticas de RSC de la mayoría de las empresas, sea el enfoque destinado a los stakeholders pero casi todas las organizaciones emplean una combinación de varios de estos enfoques. Logran así una gestión de la RSC más amplia y eficaz.

El carácter evaluable de la gestión responsable a través de mecanismos propios o el empleo de índices o indicadores ya existentes, así como el uso de las TIC que veremos a continuación, permiten mejorar el desarrollo y los resultados de las actuaciones responsables y sostenibles de las entidades. Esta cualidad evaluable de la RSC en el caso de FREMAP nos permitirá analizar y conocer los resultados y trascendencia de sus acciones.

1.6. IMPACTO DE LAS TIC EN LA RSC

Las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) son un conjunto de recursos de carácter tecnológico que actúan como instrumentos que permiten la adquisición, tratamiento y comunicación de la información a través de diferentes formas (Villaruel et al., 2015). Ciertas ventajas del empleo de estas herramientas radican en la capacidad casi instantánea que tienen para la transmisión de la información, el amplio alcance que tienen, el bajo coste que presenta su utilización con respecto a herramientas convencionales y además, permiten una gran interacción entre distintos usuarios.

Por los motivos mencionados anteriormente, estas tecnologías son herramientas vitales para la gestión, desarrollo y fomento de políticas de RSC por parte de las organizaciones. Las TIC, en la actualidad, juegan un papel fundamental en la competitividad de los procesos empresariales.

La utilización de estos recursos es de gran ayuda para conseguir elevar considerablemente la capacidad que tienen las entidades en la elaboración de medidas responsables. Gracias a las TIC las organizaciones tienen a su alcance una gran cantidad de información, lo que les permite poder tomar mejores decisiones, tener una mayor facilidad para encontrar soluciones responsables (Remacha, 2017:9). Y conseguir por otro lado, adaptarse más rápidamente a los cambios económicos y sociales del entorno.

También permiten que las empresas puedan tener acceso a números procesos de evaluación para conocer cuáles son las consecuencias de sus acciones, pudiendo controlar y gestionar de una forma más rápida y eficiente, todas aquellas acciones que generen impactos negativos en la sociedad, mitigando en la medida de lo posible sus consecuencias.

Es interesante indicar la posibilidad, que tienen las TIC de favorecer el diálogo con los grupos de interés y las organizaciones, permitiendo incluso, la posibilidad de hacerles partícipes en la toma de decisiones responsables (como comprobaremos en el caso de FREMAP más adelante), haciendo estas acciones más satisfactorias y acordes a sus intereses.

Por último, Cano (2018) señala que “las TIC son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente” (p. 504). Las organizaciones deben gestionar racionalmente los recursos tecnológicos para conseguir estos resultados positivos, y estar preparadas para afrontar de la mejor manera los posibles riesgos inherentes que puedan aparecer en la utilización de estas tecnologías. Como puede ser, el acceso a la información no fiable, la manipulación de la información, o la falta de privacidad.

BLOQUE II: EL CASO DE FREMAP. ANÁLISIS DE SU MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A continuación vamos a realizar un recorrido por la estrategia de RSC planteada y aplicada por FREMAP en su actividad empresarial. En primer lugar, describiremos que es una mutua y abordaremos la normativa reguladora de estas entidades. Posteriormente, procederemos a realizar el estudio del caso FREMAP, a partir de la revisión ordenada de los apartados y documentos de RSC, y aspectos de su sistema de gestión relacionados con la RSC publicados en su página web corporativa. Finalizaremos con la realización de un pequeño análisis de los resultados y repercusiones que generan algunas de sus acciones.

2.1. EL SECTOR DE LAS MUTUAS

La entidad objeto de estudio del presente capítulo del trabajo pertenece al sector de las mutuas. En los artículos 80 al 101 (ambos inclusive) de la Ley General de la Seguridad Social, viene recogida la regulación de las mutuas colaboradoras con la seguridad social. Definiendo este decreto a las mutuas concretamente como:

Asociaciones privadas de empresarios constituidas mediante autorización del Ministerio de Empleo y Seguridad Social e inscripción en el registro especial dependiente de este, que tienen por finalidad colaborar con la gestión de la Seguridad Social, bajo la dirección y tutela del mismo, sin ánimo de lucro y asumiendo sus asociados responsabilidad mancomunada en los supuestos y con el alcance establecidos en esta Ley. (Ley N°8, 2015, art.80)

Para poder constituir una mutua es necesario cumplir una serie de requisitos indispensables, como por ejemplo, la obligatoriedad de la concurrencia mínima de cincuenta empresarios que agrupen entre todos ellos a un mínimo de treinta mil trabajadores y cuyo volumen total de cotización a la Seguridad Social anual por contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ascienda a veinte millones de euros.

Como la Asociación de Mutuas de Accidente de Trabajo (AMAT)³ señala en su web, tras la implantación en enero del año 1900 de la Ley de Accidentes de Trabajo, se declaró el derecho a la protección de los trabajadores, obligando así a las empresas a indemnizar a los trabajadores que sufran un accidente laboral. Los empresarios adquirieron cierta responsabilidad objetiva para la protección de sus trabajadores por lo que comenzaron a asociarse entre ellos formando lo que se conocían como las primeras Mutuas Patronales de Accidentes de Trabajo. A partir de ese momento la creación y desarrollo de las mutuas ha ido intensamente ligado a la evolución de la normativa laboral y más específicamente sobre las contingencias profesionales y su aseguramiento.

En el año 1966 con la Ley de Seguridad Social de 21 de Abril estas mutuas comenzaron a estar reguladas como entidades privadas colaboradoras en la gestión de la seguridad social estando su actividad controlada y tutelada por el Ministerio de Empleo

³ Entidad sin ánimo de lucro que fomenta los intereses de las mutuas ante organismos públicos o privados.

y Seguridad Social. Actualmente son 19 las Mutuas colaboradoras existentes en España y están representadas todas ellas por AMAT.

2.2. ¿QUÉ ES FREMAP?

FREMAP es una de las 19 mutuas colaboradoras que existen en la actualidad en España, está registrada en la Seguridad Social como la mutua colaboradora número 61. Los orígenes de esta entidad se remontan al año 1933, siendo exclusivamente una aseguradora de riesgo de los accidentes de trabajo, comenzando bajo el nombre original de Mutualidad de Seguros de Agrupación de Fincas Rusticas de España. Como se explica en el apartado "Trayectoria histórica" incluido en la página web corporativa de FREMAP (2020), esta denominación inicial de la entidad ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de la historia hasta que en el año 1992, es cuando se adquiere el nombre tal y como lo conocemos en la actualidad: FREMAP Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social número 61.

Los diferentes cambios en la denominación han sido motivados en gran medida por la evolución de la gestión de las prestaciones sanitarias y económicas objeto de actividad de esta entidad, influido también por el desarrollo legislativo que se ha producido en materia laboral y de Seguridad Social.

En la actualidad, son más de 4.000 trabajadores los que trabajan en esta mutua, disponiendo de una gran red de centros asistenciales, administrativos y hospitales distribuidos entre todas las provincias de España. Gracias hasta gran red de centros da cobertura y asistencia a unos cuatro millones de trabajadores pertenecientes a unas 498.000 empresas asociadas.

FREMAP se encarga de dar cobertura a los trabajadores del conjunto de sus empresas asociadas, de acuerdo a lo estipulado en la Ley General de la Seguridad Social (2015), en los siguientes casos:

- Prestaciones económicas y asistencia sanitaria en accidentes de trabajo.
- Prestaciones económicas y asistencia sanitaria de las enfermedades profesionales.
- Prestaciones económicas y asistencia sanitaria en situación de incapacidad temporal con motivo de enfermedad común o accidente no laboral.
- Prestación económica en aquellas situaciones de riesgo en el transcurso del embarazo y durante el periodo de lactancia natural.
- Prestación económica en el caso de cese de actividad total (de carácter temporal o definitivo) de los trabajadores autónomos.
- Prestación económica destinada a los trabajadores que tengan a cargo menores que padezcan cáncer u otra enfermedad de consideración grave.

2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tanto en la razón fundamental de existencia de FREMAP como en sus aspiraciones en el futuro a medio y largo plazo y en lo referido a la identidad de esta mutua, reflejado en su misión, visión, y valores corporativos respectivamente, se hace referencia a diferentes aspectos propios de la RSC que hemos mencionado en apartados anteriores.

Destacando también que el Plan Estratégico actual de FREMAP para el periodo 2018-2021, ha sido elaborado para conseguir cumplir con garantías con la misión y visión empresarial de esta compañía. Está diseñado principalmente con la finalidad de conseguir la excelencia en el sistema de gestión y servicio que ofrece, permitiendo también, cumplir con las exigencias de sus grupos de interés y cooperar a su vez con el progreso sostenible de la sociedad.

Al margen del cumplimiento de las obligaciones legales vigentes, la mutua pone de manifiesto su compromiso e implicación voluntaria en materia de RSC a través del desarrollo de su política responsable y sostenible. Esta política está basada en una serie de principios de actuación, abarcando a todos los grupos de interés e implantada en todos y cada uno de los distintos niveles de gestión de la mutua. Para el cumplimiento de dicha política, dispone de varios documentos donde se encuentran recogidas una serie de directrices o normas y las diferentes vías de actuación que permitan el desarrollo exitoso de su política responsable.

Una muestra más sobre la preocupación e interés de esta entidad en lo relativo a aspectos responsables y sostenibles es su adhesión al *Pacto Mundial* en el año 2002, lo que garantiza el cumplimiento voluntario de los diez principios y el apoyo para conseguir los objetivos del desarrollo sostenible recogidos en este Pacto.

También participa en iniciativas sociales y campañas solidarias donde los propios empleados se involucran en la realización de acciones a favor de las personas más vulnerables y necesitadas.

El cumplimiento de las políticas y acciones comentadas en los anteriores párrafos, unido a la eficiente gestión corporativa de la entidad en algunos aspectos, le ha permitido la obtención de numerosos certificados y acreditaciones que demuestran y constatan sus buenas prácticas.

Con carácter anual y desde el año 2003, la entidad efectúa una memoria o informe de sostenibilidad y gobierno corporativo donde expone información detallada sobre las actuaciones que ha realizado a lo largo del ejercicio en el ámbito económico, social, ambiental y de gobierno corporativo (aspectos fundamentales de la RSC). La realización de esta memoria la desarrolla en función de los criterios recogidos en la guía de memorias de sostenibilidad elaborado en el marco de la organización RGI⁴.

⁴ *Global Reporting Initiative*, entidad muy importante a nivel internacional que ya explicamos en el primer bloque del trabajo.

2.3.1. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

FREMAP contribuye activamente en el progreso del bienestar de la sociedad en general mediante la actuación responsable basada en la gestión y desarrollo de diversas acciones e iniciativas enfocadas a mejorar la situación social, económica y medioambiental existente. Estas acciones se enmarcan dentro del carácter voluntario de su realización pero garantizando también el cumplimiento del marco legislativo nacional e internacional vigente, el cumplimiento de los principios del *Pacto Mundial* y actuando conforme a los derechos recogidos en la *Declaración Universal de Derechos Humanos*.

A partir de la Política de Responsabilidad Social, FREMAP establece los objetivos que pretende conseguir en este ámbito y las acciones necesarias que tiene que llevar a cabo para garantizarse alcanzar los compromisos e intereses de las partes implicadas, recogiendo estos aspectos en su Plan Estratégico de Responsabilidad Social.

La dirección de la empresa juega un papel fundamental en la correcta implantación de este plan con carácter integral en todos los niveles operacionales de la organización, y además tendrán la responsabilidad de comunicarlo y difundirlo a todos los colaboradores y partes relacionadas con la entidad. Por otro lado, la implicación de toda la plantilla es de vital importancia para poder conseguir los objetivos estratégicos responsables de una manera satisfactoria y eficaz.

El contenido del Plan de Responsabilidad parte de la determinación de los objetivos estratégicos recogidos en el Plan Estratégico de la entidad. Según se indica en las Memorias de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo (2017 y 2018) previamente a la elaboración de los objetivos estratégicos, del cual derivan las acciones responsables que se desarrollarán, se elabora un análisis del entorno. Para ello analiza el contexto interno y externo de la mutua. Es decir, realiza un análisis DAFO⁵, que es una herramienta que consiste en estudiar y detectar cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en todos sus ámbitos e incluidos el ámbito social y responsable, consiguiendo así obtener una visión genérica de la situación de la entidad.

El análisis DAFO, en su aspecto interno, permite identificar y obtener información bastante útil para la posterior toma de decisiones estratégicas que permitan mejorar las debilidades y seguir impulsando las fortalezas detectadas con respecto a la competencia. Por otro lado, en su aspecto externo, se consigue averiguar las nuevas oportunidades existentes en el mercado que puede aprovechar estratégicamente y determinar aquellas amenazas o situaciones negativas existentes en el entorno con la finalidad de reaccionar de la mejor manera para intentar evitarlas. Tras el análisis DAFO y teniendo en cuenta la misión y visión de FREMAP, la dirección de la entidad a través de su Plan Director confecciona cuales van a ser las principales líneas de actuación de la política socialmente responsable que mejor se adapten a su situación.

Esta política responsable desarrollada a través del Plan de Responsabilidad Social está enfocada en cinco ejes estratégicos principales que son, el gobierno corporativo, la gestión, el servicio, las personas y la innovación, que permiten guiar a esta política a la consecución de la misión de la mutua. Cada eje principal se desglosa en numerosos objetivos incluyendo las respectivas acciones que se deben realizar para alcanzar todos los compromisos estipulados.

⁵ También conocido como análisis FODA o DOFA.

A su vez, el conjunto de acciones de RSC de FREMAP se estructuran en función de sus características en diferentes materias que incluso cuentan con planes específicos de actuación, encontrándonos con la dimensión medioambiental, el ámbito social y la dimensión ética, económica y de transparencia. De esta forma, se consigue desglosar la política de RSC en distintos aspectos para conseguir una implantación más eficiente en todos los niveles de gestión de la compañía. Permitiendo realizar un mejor seguimiento y control del desarrollo de las políticas que contribuya a la mejora continua y a la adaptación de la gestión empresarial a los cambios que se producen.

Por otro lado, a la hora de establecer las acciones o iniciativas de RSC es muy importante establecer con anterioridad a qué grupos de interés se van a dirigir ya que en función de estos los mecanismos y formas de desarrollarlas y controlarlas serán diferentes. Es por ello, los grupos de interés que son el objeto final al que se dirigen estas acciones los vamos a diferenciar en tres tipos en función de la naturaleza de la relación que tienen con FREMAP:

- **Consustanciales:** aquellos grupos que son necesarios para la existencia y funcionamiento de la mutua (empleados, órganos de gobierno y administración pública).
- **Contractuales:** se incluyen los grupos de interés que tienen un contrato o responsabilidad de algún tipo con FREMAP (empresas mutualistas, trabajadores, asesorías laborales, proveedores y la administración pública).
- **Contextuales:** son los colectivos que conviven en el entorno social y operacional de FREMAP (sociedad en general, sector mutualista, asociaciones empresariales, universidades, administración pública, etc.).

La RSC en FREMAP no se materializa exclusivamente en la gestión unilateral por parte de FREMAP de esta política, sino que se amplía también al establecimiento de distintos acuerdos o alianzas con otras entidades e instituciones tanto nacional como de nivel internacional en aspectos relacionados con esta materia.

También hay que destacar que para el diseño de estas acciones dentro de su plan, FREMAP tiene en cuenta el intentar ir cumpliendo con los 10 principios del *Pacto Global* y participar de algún modo en la contribución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la *Agenda 2030*.

En resumen, el correcto desarrollo y control de este plan le permite de una forma eficaz y rigurosa cumplir con los compromisos que tiene con los distintos grupos de interés y la sociedad en general, ayudándole también en gran medida al logro de sus propios objetivos estratégicos. Sin olvidarnos de la importancia que tienen el aumento de la credibilidad, la confianza y la buena reputación corporativa que le generan estas actuaciones.

En el siguiente cuadro (tabla 2.1) se recoge la finalidad principal de cada uno de los cuatro grandes objetivos estratégicos relacionados con el desarrollo de RSC de FREMAP, así como los diferentes grupos de interés implicados y por último se incluyen algunas de las acciones que se realizan o se pretenden llevar a cabo para conseguir los resultados esperados:

Tabla 2.1. Resumen de la RSC en relación con los objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FINALIDAD	GRUPOS DE INTERÉS	EJEMPLOS DE ACCIONES
GESTIÓN	Mejorar los resultados y la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> •Órganos de gobierno •Administración pública • Proveedores 	Desarrollo de una metodología de gestión basada en normas y modelos estandarizados.
SERVICIO	Consolidar un servicio basado en la calidad y excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajadores protegidos •Empresas asociadas •Asesorías laborales •Sociedad 	Mejorar la relación con los grupos de interés a través del dialogo activo con diferentes mecanismos.
PERSONAS	Implantar la RSE en la gestión de RRHH, aumentando el compromiso de los empleados con su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> •Colaboradores 	Beneficios sociales a favor de los empleados.
INNOVACIÓN	Incentivar la investigación e innovación en su actividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajadores Protegidos •Empresas asociadas •Asesorías laborales •Órganos de Gobierno •Administración pública •Colaboradores •Sociedad 	Creación del Servicio de Innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir de memoria de sostenibilidad (FREMAP, 2018)

2.3.2. CULTURA DE EMPRESA

La implantación de la RSC en FREMAP abarca más allá del simple cumplimiento normativo y puesta en marcha de políticas relacionadas con este ámbito, siendo también un aspecto fundamental implantado en el seno interno de la organización. Como manifiesta la organización en el documento Cultura de Empresa (2017), el carácter responsable y sostenible de la mutua está fijado en su ADN corporativo formando parte de los valores y conjunto de principios que caracterizan su identidad o cultura empresarial. La cultura corporativa supone la base de la gestión y desarrollo de la totalidad de la actividad estratégica y de las relaciones que se establecen tanto con los empleados como con el entorno.

Son numerosas las organizaciones que disponen de un documento de cultura de empresa o corporativa que utilizan como instrumento para recoger y describir las características y rasgos de la cultura que identifica a cada empresa. En nuestro caso de estudio FREMAP, en su documento Cultura de Empresa, expone todos los valores y principios que deben estar presentes en todos los miembros que forman parte de la organización y que le permiten ser un buen método de diferenciación con la competencia y otras organizaciones.

Esta mutua reconoce o afirma en su discurso institucional que para ella es importante que su personal asuma una serie de valores como el sentido de pertenencia a la organización por parte de todos sus trabajadores. La dirección debe presentar una clara actitud de liderazgo en todas sus áreas de actuación, y dan importancia a la necesidad de que la creatividad se fomente dentro del entorno laboral como una herramienta que permita anticiparse y adaptarse a los cambios que se produzcan.

La cultura de empresa también va enfocada al compromiso de toda la organización por atender y cumplir de una forma ética, responsable y sostenible las expectativas de sus grupos de interés. Con la integración conjunta de estos valores en la cultura, FREMAP intenta conseguir ofrecer una mejor calidad en el servicio hacia sus clientes.

Para la correcta gestión y aplicación de estos valores que permitan identificar la cultura de FREMAP, se ha incluido en el documento Cultura de Empresa (FREMAP, 2017) una gran variedad de principios que deben cumplir todo el personal y organizaciones vinculadas con la mutua. Entre todos estos principios de actuación destacan los siguientes:

- La existencia y análisis de la competencia en el sector debe aprovecharse para alcanzar la excelencia en el servicio y poder ofrecer un mejor servicio que el resto de empresas.
- La integración de aspectos de responsabilidad social en todos sus procesos de actuación y niveles de organización de tal forma que influyan en el progreso positivo y avance socioeconómico y medioambiental de la sociedad.
- El uso racional y ahorro de los recursos empleados en el ejercicio de sus funciones empresariales que ayuden a obtener una mayor rentabilidad en el sistema conjunto de la seguridad social.

-La importancia de fomentar el desarrollo de las actitudes, aptitudes de los trabajadores, así como de contribuir a la realización profesional y personal de estos, teniendo en cuenta los valores culturales de la organización.

-Hay que actuar con la capacidad de poder ofrecer un servicio integral, adecuado y descentralizado que permita cubrir eficazmente las necesidades de los clientes (empresas mutualistas y sus trabajadores).

-Involucrar a todos los colaboradores en la toma de decisiones mediante la delegación de funciones de responsabilidad. Fomentar la comunicación interna de la organización como herramienta de toma de decisiones y transmisión de ideas e iniciativas por parte de todo el personal.

-Trabajar por mejorar las condiciones laborales que afectan a todos los empleados. Conseguir una mejor relación empresa-trabajador lo que repercute directamente en el aumento del sentido de pertenencia a la empresa, la satisfacción y motivación laboral de los trabajadores contribuyendo en general en la generación de un mayor rendimiento.

En nuestro análisis del estudio del caso FREMAP, también hemos encontrado y revisado su Código de Conducta, utilizado como guía de aquellos comportamientos o principios de carácter éticos que debe seguir la entidad tanto en su relación con los colaboradores como en la relación con otras partes implicadas con la organización. Para evitar así aquellas prácticas que vulneren los derechos fundamentales de las personas, los derechos laborales, prácticas ligadas a la corrupción o que dañen el medioambiente.

Valores éticos como el respeto a la legislación o normativa tanto interna como externa, tolerancia cero a situaciones de discriminación, la igualdad en el trato a la personas, la transparencia en el acceso a la información. También se recogen en el Código de Conducta (FREMAP, s.f.) recomendaciones respetuosas a tener en cuenta en la relación con cada uno de los grupos de interés, como por ejemplo:

1. Sociedad y administración pública: tener una comunicación activa con las administraciones que permitan la creación de acuerdos beneficiosos para las mutuas y actuar racionalmente en la gestión de los recursos, residuos y bienes de su propiedad.

2. Órganos de gobierno: tienen el deber de actuar a través de buenas prácticas corporativas y de acuerdo a la legislación que les repercute, colaborando en lo que sea necesario con las auditorías, autoridades o inspecciones que puedan producirse.

3. Colaboradores: promover la mejora continua de las condiciones laborales en beneficio de los intereses de los trabajadores. Y evitar cualquier actuación de los trabajadores que genere una situación que sea contraria a los valores culturales y éticos.

4. Clientes: respetar la dignidad e intimidad del paciente, tratando con una rigurosa confidencialidad los datos e información obtenida de las empresas mutualistas y sus trabajadores.

Como podemos observar, la cultura de empresa en FREMAP es un factor prioritario al que asigna numerosos recursos para lograr su completa consolidación en el ámbito operativo de la mutua. Sobre el que fundamenta las distintas iniciativas o acciones empresariales y las relaciones entre la organización y los grupos de interés.

2.3.3. POLÍTICA DE IGUALDAD

En relación a la Política de Igualdad, el marco legal es la Ley orgánica 3/2007 de 22 de Marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Establece una serie de medidas con el fin de conseguir minimizar la discriminación y desigualdad existente por razón de género en numerosas esferas de nuestra sociedad (política, cultura, laboral, social...) siendo esta Ley modificada y mejorada en algunos aspectos con la aprobación en el año 2019 del Real Decreto, 6/2019 de 1 de Marzo.

En el ámbito laboral se regula la obligatoriedad de las empresas que cumplen ciertos requisitos de la elaboración de un Plan de Igualdad donde se aborden los aspectos desarrollados en la Ley. Cumpliendo con el marco legislativo y con el esfuerzo por conseguir contribuir a una sociedad más justa y solidaria socialmente, FREMAP dispone de su propio Plan de Igualdad. Elaborado con la aportación de diferentes grupos colectivos que forman parte de la entidad y gracias al trabajo conjunto de la Comisión Paritaria de igualdad, el grupo interno de trabajo y la dirección de la mutua.

Con anterioridad a la elaboración del plan, un grupo de trabajo de FREMAP que dispone de formación en materia de igualdad elabora un diagnóstico de la situación de igualdad existente en toda la empresa, analizando así una serie de aspectos que vienen recogidos en el artículo 46 de dicha Ley e incluyendo también en el diagnóstico otras recomendaciones e ideas que se aporten. Para el correcto diagnóstico de la situación y elaboración del plan la dirección de la organización ofrece aquella información y datos que sean relevantes. Además, se asesoran de los distintos servicios y recursos que pone el Ministerio de igualdad a disposición de las empresas.

Tras las conclusiones obtenidas con la realización del documento de diagnóstico de la situación, se negocia este documento con la comisión paritaria de igualdad formada por representantes de trabajadores y representantes empresariales para finalmente aprobar el Plan de igualdad (FREMAP) que recoge, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Conjunto de medidas encaminadas a incentivar el reclutamiento, selección y contratación de mujeres, fomentando así la existencia equilibrada de trabajadores y trabajadoras en todos los niveles de la entidad.
- Garantizar el acceso igualitario a los planes de desarrollo, procesos de promoción internos, etc. Sin que exista ningún tipo de discriminación.
- Tomar medidas para cumplir con el principio de igualdad retributiva en el sistema salarial, que abalen la existencia del mismo salario por un trabajo de igual valor y responsabilidad. Evitando cualquier diferencia salarial discriminatoria e injusta.
- Protocolo de actuación en casos de acoso laboral por razón de sexo que puedan producirse, actuando de la mejor manera posible para erradicar estas situaciones cuanto antes e intentando evitar que vuelvan a producirse.

En este ámbito FREMAP también cumple y cubre la normativa vigente establecida al respecto, pero además se observa una preocupación real por la incorporación de la perspectiva de género en la implantación de su RSC.

2.3.4. POLÍTICA DE ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

La acción social empresarial es uno de los componentes de la RSC que recoge todas aquellas iniciativas altruistas, desinteresadas y de carácter voluntario que se realizan con el fin de generar un beneficio a favor de determinados colectivos y ayudando a la mejora de la calidad de vida de estas personas.

FREMAP ha incluido también el desarrollo de acciones sociales y campañas solidarias dentro de su sistema de gestión, siendo un elemento importante de su estrategia empresarial. Para la correcta implantación de estas acciones elabora periódicamente planes de acción social donde se incluyen, entre otros, los siguientes apartados:

- **Misión, visión y valores:** que hacen referencia al compromiso solidario y voluntario que tienen estas acciones, intentando conseguir ser referentes en materia de acción social gracias a la implicación, sensibilización y ayuda de las personas pertenecientes a los grupos de interés.

- **Organización de las actividades sociales dentro de la mutua:** se describe cuales son las funciones de cada nivel de organización, recayendo la responsabilidad directa de que las acciones sociales se lleven a cabo en la dirección de la empresa. La Comisión de Acción Social es la encargada de la elaboración y fomento de los planes de acción. Para conseguir la puesta en marcha de estas actividades están implicados también los promotores regionales de estas acciones, directores y promotores de cada centro de trabajo, y los empleados de toda la entidad (como ocurre por ejemplo con la gestión de la campaña de recogida de tapones de plástico en favor de alguna ONG o fundación).

- **Actividades:** en este apartado se expone cual es el funcionamiento y características de los concursos solidarios que se celebran para la elección de la ONG con la que colaborara cada año y se incluyen la relación de campañas de acción social en las que participa. También, se explican las actividades que hay programadas en cuanto a formación y fomento de la sensibilización social como por ejemplo, el Encuentro de Acción Social, organizado anualmente, donde se reúnen los diferentes promotores de acción social de la compañía.

- **Objetivos:** se recogen los objetivos que se pretenden conseguir con estas iniciativas y cuáles son las medidas que se van a adoptar para poder cumplirlos, incluyendo acciones para mejorar la gestión y los resultados finales de estas actividades.

Gracias a estas actuaciones sociales, la mutua intenta conseguir que sus empleados muestren su faceta más humana y solidaria, fomentando el desarrollo de nuevas habilidades sociales, la cooperación y el trabajo en equipo, que contribuyen a la generación de un buen clima laboral en el interior de la organización. Sin olvidar el impacto positivo que crean estas acciones en la comunidad.

En cuanto a las actividades que desarrolla, se encuentra la colaboración solidaria entre FREMAP y diferentes ONGs durante el periodo de un año, siendo las organizaciones beneficiadas aquellas que hayan resultado ganadoras en el concurso de proyectos solidarios que organiza la mutua cada dos años, donde se presentan todas las propuestas de proyectos de colaboración de los empleados.

En la última convocatoria del concurso de proyectos, celebrado el año pasado, las organizaciones no gubernamentales que resultaron ganadoras fueron las siguientes:

-Centro Materno Infantil Ave María de Salamanca. Su actividad fundamental es la atención a mujeres embarazadas que están en una situación especial o que tienen hijos menores a cargo que se encuentran en situación de exclusión social.

-Cocina Económica de Ferrol. Realiza servicios de comedor social a favor de personas con recursos económicos mínimos o limitados.

-Ángeles Malagueños de la Noche. Se dedica a dar cobertura alimentaria a personas necesitadas.

Además, realiza una serie de campañas, tanto puntuales como permanentes en el tiempo, con la finalidad de obtener recursos económicos y materiales para destinarlos a entidades sin ánimo de lucro. Algunas de estas campañas son la recogida de tapones de plástico, que hemos nombrado antes, o campañas de recogida de alimentos y juguetes.

Para conseguir la buena gestión y el resultado esperado de la realización de las diferentes campañas o colaboraciones solidarias, FREMAP le da gran importancia a la generosidad y ayuda de las personas que participan en estos proyectos. Siendo la gestión organizada, transparente y la correcta promoción y publicidad, características indispensables de su política social.

En la mayoría de ocasiones y a nivel general, la colaboración entre entidades empresariales con ONGs o fundaciones, responde en primer lugar a acciones de marketing o publicitarias que permitan generar una mejor reputación para estas entidades. O por otro lado, la consecución de beneficios fiscales. Es decir, otorgan en estos casos una menor importancia al fin puramente solidario, aunque intentan casi siempre trasladar y hacer creer a los grupos de interés, que el fin es exclusivamente de carácter solidario.

2.3.5. POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL

Esta actitud responsable tanto por parte de la ciudadanía como por parte de las organizaciones políticas y empresariales cada vez está adquiriendo un mayor protagonismo a nivel internacional. La actividad del sector productivo y empresarial en la mayoría de los casos generan riesgos e impactos negativos en el medio natural, y por este motivo, los grupos de interés exigen medidas a las organizaciones para minimizar los riesgos y proteger el entorno.

FREMAP según plantea y va mostrando en sus documentos, está muy sensibilizada en su contribución al desarrollo sostenible, siendo conscientes de la importancia que tiene en la actualidad la protección del medioambiente. La gestión empresarial de esta mutua incluye una política centrada exclusivamente en la contribución a la mejora de la protección del medioambiente.

Esta Política de Medioambiente (FREMAP, 2018) desarrolla un conjunto de directrices, aplicadas a todos los niveles de gestión y procesos existentes, las cuales la dirección de FREMAP se encarga de trasladar a todos los empleados y a aquellos agentes externos que tengan relación con la entidad con el fin de conseguir la correcta y total implantación de estas medidas. Apoyándose para la implantación de esta política

de un completo programa de gestión medioambiental que tiene en cuenta la visión y objetivos estratégicos de la organización.

En este programa se incluyen los mecanismos y fases a seguir para cumplir con los principios de la Política Medioambiental así como los objetivos que se deben de conseguir anualmente. El programa se basa principalmente en la realización de acciones de mejora, identificar elementos medioambientales importantes que puedan ser objeto del programa, la reducción de los recursos utilizados en la actividad diaria y el correcta gestión de los residuos generados de acuerdo a la legislación vigente.

La mayoría de objetivos a cumplir con el buen cumplimiento y compromiso con esta política hace referencia a la mejora con respecto a años anteriores en el resultado de ratios e indicadores en cuanto al consumo de recursos y generación de residuos contaminantes de cada centro de la organización.

La gestión de esta política se apoya en la *norma ISO 14001*, donde se exponen diferentes pautas a seguir por las organizaciones para ayudar a los gobiernos y organizaciones en la creación y mejora de sus sistemas de gestión medioambientales, haciendo que sean más eficientes y que obtengan más beneficios y mejores resultados.

Como hemos comprobado tras exponer este apartado referente a la responsabilidad social corporativa, la estrategia responsable no solo consiste en la realización de acciones o desarrollo de diferentes políticas sino que es un aspecto que se origina desde la parte más interna de la mutua. La personalidad responsable de FREMAP esta intensamente reflejada en su cultura corporativa.

Es necesario que todas las políticas se desarrollen en función de los objetivos estratégicos de la organización y para ello es importante tener un buen conocimiento de la situación del entorno y las necesidades de los grupos de interés. Teniendo en cuenta estas consideraciones se consigue desarrollar realmente una estrategia de RSC eficaz, acorde a la situación y exigencias actuales, y que permita adaptarse de la mejor forma posible a los cambios que puedan producirse en el entorno en el corto y largo plazo.

El empleo de diferentes normas y requisitos por parte de FREMAP, recogidos en referencias internacionales como el caso de los requisitos GRI o normas ISO, entre otras, supone una práctica habitual dentro de la organización. El uso de estas normas facilita en gran medida la elaboración del contenido de sus políticas y por otro lado, le permiten constatar y dar credibilidad de sus acciones a la sociedad en general.

La aplicación de la RSC requiere un completo desarrollo de diferentes políticas específicas y directamente relacionadas con la responsabilidad, pero como veremos posteriormente también son importantes otros aspectos recogidos en el resto de políticas que forman parte del sistema de gestión general de la mutua. Es decir, el correcto funcionamiento de la RSC en FREMAP depende del conjunto global de ámbitos de gestión de la entidad.

2.4. SISTEMA DE GESTIÓN Y RELACIÓN CON LA RSC

El sistema de gestión comprende todas las políticas o procesos que son necesarios para desarrollar y controlar la actividad empresarial. En este apartado nos centraremos en abordar aquellas políticas (calidad, transparencia y recursos humanos) que por su naturaleza están vinculadas de algún modo con la RSC de la mutua.

2.4.1. POLÍTICA DE CALIDAD

Para garantizar la competitividad a largo plazo en el mercado una empresa tiene que invertir recursos y esforzarse en el desarrollo e implantación eficiente de uno o varios sistemas de calidad. La incorporación de políticas orientadas a la gestión de la calidad de las acciones o servicios empresariales juega un papel clave y fundamental en la integración de la RSC dentro de cada organización.

Las premisas básicas de FREMAP para asegurarse en cierta medida el logro de los objetivos estratégicos y cumplir a su vez satisfactoriamente con los deseos y necesidades de los grupos de interés de la compañía son la calidad y la excelencia. FREMAP pretende conseguir ser referente en la excelencia en los servicios que ofrece.

El compromiso con el desarrollo de la Política de Calidad gira en torno al cumplimiento de una serie de principios que garanticen la correcta implantación de estas directrices en todas las áreas de la organización explicados en su documento de Política de Calidad (FREMAP, 2018):

- La investigación e innovación deben estar presentes en la cultura de la mutua para favorecer el incremento de la creatividad y participación de todas las personas implicadas repercutiendo en la mejora continua del sistema de gestión.
- La finalidad de la política de calidad debe ser la de conseguir ofrecer un excelente servicio que realmente cumpla con las esperanzas y necesidades reales de los grupos de interés implicados.
- Actuar en todos los procesos de gestión de forma eficiente conforme a la legislación vigente y compromisos obtenidos, realizando un tratamiento correcto y seguro de los datos, incluyendo los objetivos que se quieren conseguir y especificando los mecanismos de control y evaluación del sistema.
- Aumentar el grado de conocimiento del negocio que tienen los propios empleados, a través por ejemplo, del fomento de la comunicación interna.

La alta dirección de FREMAP es la encargada de difundir e implementar la política de calidad a través del desarrollo del sistema de gestión en el conjunto de la organización, enfocando la política a todos los empleados, procesos internos, servicios ofrecidos y recursos utilizados por la mutua.

Este sistema de gestión de calidad que está implantado en la actualidad en la totalidad de centros de FREMAP está basado principalmente en el cumplimiento de los requisitos recogidos en la norma *UNE-EN ISO 9001:2015*. La correcta adecuación de dicha norma le ha permitido obtener el certificado de AENOR. También, debido al cumplimiento de otras normas o sistemas dispone de certificados tanto nacionales como internacionales como el certificado IQNET, o el sello de excelencia Europea 500+.

2.4.2. POLÍTICA DE TRANSPARENCIA

Uno de los principios éticos que caracterizan a la entidad objeto de estudio es la transparencia, presente tanto en su sistema de gestión como en la posibilidad real de acceder a su información corporativa de diferente tipo. Gracias a la actitud transparente, influenciada por la legislación vigente en este aspecto, y por los valores que forman parte de la cultura corporativa de FREMAP, se consigue incrementar la confianza que presentan los diferentes grupos de interés involucrados en sus actuaciones.

Según recoge la Constitución Española (1978) en su artículo 105 se establece la obligación de la regulación del derecho al acceso de los ciudadanos que lo deseen a aquellos archivos y registros administrativos de propiedad pública que no comprometan a la seguridad y defensa del estado, que influyan en la averiguación de delitos o afecten a la intimidad de las personas. Dicha regulación se puso de manifiesto con la aprobación en el año 2013 de la Ley 19/2013 de Transparencia, acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

Esta Ley es de aplicación al conjunto de administraciones públicas, donde se incluyen las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, obligando a estas entidades al cumplimiento de una serie de requisitos en cuanto a lo referido a publicidad activa, el derecho al acceso a la información pública y aspectos de buen gobierno. Incluyendo a su vez las sanciones que se generan con motivo del incumplimiento de lo estipulado en dicha Ley. Es por ello, FREMAP publica y actualiza periódicamente información de todo tipo relativa a estos aspectos:

- Información institucional y organizativa (composición y miembros de los diferentes órganos de gobierno, organigrama de la entidad, prestaciones que cubre, etc.)
- Compensaciones económicas y retribuciones tanto del director gerente como de los miembros pertenecientes a los órganos de gobierno.
- Marco normativo aplicado a FREMAP (estatutos de la propia organización, Ley general de la Seguridad social, Reglamento de Colaboración de Mutuas).
- Documentos de carácter presupuestario, económico y estadístico (cuentas anuales e informes, presupuestos anuales, resultados de diversas encuestas, etc).

FREMAP garantiza el cumplimiento de la Ley de Transparencia sobre el derecho al acceso a la información relativa a las materias comentadas anteriormente, publicando la información requerida en su página web corporativa, incluyendo también a disposición de cualquier persona un buzón de correo electrónico como herramienta para solicitar información o incluir algún tipo de recomendación o sugerencia.

También existe la posibilidad de acceder a la información sobre esta mutua o sobre cualquier organismo público a través de una solicitud en el Portal de la Transparencia⁶. Este portal web pondrá a disposición del ciudadano solicitante la información de acuerdo al cumplimiento de la Ley de Transparencia e incluso otro tipo de información no incluida en la legislación, siempre y cuando la información cumpla con las restricciones establecidas legalmente.

⁶ Es una herramienta informática que depende del Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

La Política de Protección de Datos personales desarrollada por FREMAP recoge aquellos principios de actuación que debe cumplir la entidad en esta materia para garantizar que sus trabajadores, agentes externos vinculados y la gestión empresarial cumplen con las estipulaciones reglamentarias vigentes en este ámbito de actuación (Reglamento Europeo 2016/679, Ley General Orgánica de Protección de Datos Personales, etc.).

El cumplimiento de esta política también abarca la correcta publicación activa de información para evitar incurrir en sanciones o restricciones de información tal y como recoge la Ley de Transparencia.

Por otro lado, destaca la responsabilidad de FREMAP para el tratamiento seguro y protección de la información evitando que se pueda vulnerar su integridad y confidencialidad mediante la puesta en marcha de su Política de Seguridad de la Información. Como recurso propio que permita el buen cumplimiento de esta política cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad de la información.

Por último, hay que indicar la obligatoriedad de los altos cargos de FREMAP a la obediencia de lo dispuesto en Ley de Transparencia acerca de las pautas de buen gobierno que deben seguir en el desempeño de sus funciones. Incluyendo las posibles sanciones e infracciones que puedan originarse sobre este aspecto.

2.4.3. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los ejes más importantes de la política de RSC de la mutua se dirige a la puesta en marcha de medidas en beneficio de la situación y condiciones laborales de los propios trabajadores de la entidad. FREMAP considera que sus trabajadores son un gran activo para conseguir implantar la cultura de empresa en toda la organización y además son un elemento necesario para el correcto desarrollo e implantación de políticas responsables.

Es decir, el objetivo primordial en materia de recursos humanos es fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización influyendo así en la mejora de los servicios ofrecidos a los clientes.

La base de esta política explicada en su Informe de Sostenibilidad (2018) se fundamenta en el compromiso de FREMAP por el cumplimiento en todos sus centros de los derechos humanos y de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, enfocando su política a estos aspectos generales:

- Incorporación, retención y desarrollo de los trabajadores:

La elección de los nuevos trabajadores que pasarán a formar parte de la plantilla se realiza bajo los principios éticos, de transparencia y objetividad que caracterizan sus procesos de selección. Primando la contratación de carácter indefinido frente a la contratación de tipo temporal en el conjunto de la plantilla. FREMAP ofrece la posibilidad promocionar a puestos de mayor responsabilidad mediante la aplicación de planes de acción formativa, la realización de planes de desarrollo profesional o la evaluación que realiza anualmente acerca del rendimiento en el puesto de trabajo de sus colaboradores.

- Igualdad de oportunidades

El documento de cultura de empresa propia de FREMAP y su política específica de igualdad pone de manifiesto su total implicación por conseguir un entorno laboral más justo y equitativo, evitando cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, religión, edad, discapacidad etc.

- Entorno Laboral Saludable:

FREMAP destina una gran cantidad de recursos económicos a cubrir prestaciones no dinerarias o beneficios sociales a favor de sus empleados. La existencia de un fondo de pensiones para trabajadores, atención sanitaria para empleados y sus familiares o ayudas económicas para aquellos trabajadores que compaginan su trabajo con algún tipo de estudio, son solo algunos de los numerosos beneficios sociales que pueden disfrutar los colaboradores de la mutua. También pone en marcha medidas preventivas y de formación en materia de prevención de riesgos laborales con el fin de reducir la siniestralidad laboral.

- Comunicación e información:

La entidad facilita la comunicación, dialogo y transmisión de la información en todos los niveles organizativos a través de diferentes herramientas, tanto convencionales como tecnológicas, con la finalidad de generar un incremento del sentido de pertenencia del conjunto de empleados que ayude al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Tanto en el Plan de Responsabilidad Social Corporativa como en las políticas de su sistema de gestión relacionadas con la RSC que acabamos de describir, se observa que muchos principios fundamentales de la RSC se cumplen en FREMAP. Entre ellos destaca la mutua, cumple con numerosas normas legislativas vigentes, pero la mayor parte de las acciones son de carácter voluntario.

Por otro lado, hemos observado que la RSC está presente en gran parte del sistema de gestión de FREMAP y tiene consecuencias en todos los niveles organizacionales de la mutua y ámbitos internos y externos de la entidad. Se requiere un compromiso de toda la plantilla para el correcto desarrollo de la RSC. También, otorgan una gran importancia a la transparencia del conjunto de su actividad, como se constata en su Política de Transparencia. El poner a disposición y visibilidad pública las actividades que realizan, favorece la imagen corporativa de la mutua.

La gestión de la responsabilidad social corporativa de FREMAP, se puede decir que se basa en el conjunto de teorías relacionadas con la RSC que explicamos en el marco teórico de la RSC correspondiente al primer bloque del trabajo. Aspira a cumplir con las expectativas de sus grupos de intereses (internos y externos), intentando hacer un uso eficiente y racional de los recursos y a su vez teniendo en cuenta las normas legales, éticas y sociales en sus actuaciones empresariales.

2.5. BREVE ANÁLISIS DE INDICADORES DE RSC

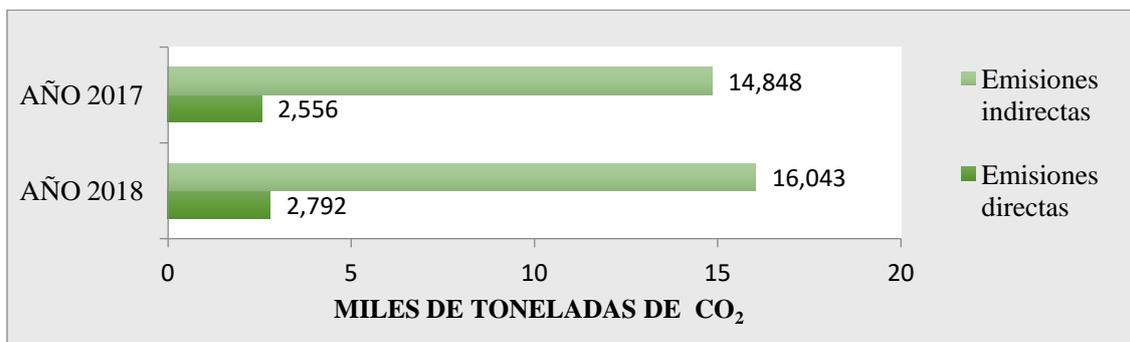
Tras la información expuesta hasta ahora, donde se detallan las medidas de RSC de la mutua, empleando datos obtenidos de las memorias de sostenibilidad y gobierno corporativo de los ejercicios 2018 y 2017, vamos a realizar un breve análisis de algunos aspectos relacionados con su política responsable. Con la finalidad de tener una visión general de la evolución a corto plazo (2017-2018) de estos aspectos para poder conocer a grandes rasgos, el desempeño y efectividad de las acciones responsables de FREMAP.

En las memorias de sostenibilidad y gobierno corporativo, FREMAP da a conocer de una forma pública y transparente, cual ha sido el desempeño e impacto generado en términos económicos, ambientales o sociales de sus actividades. Estos documentos se elaboran cada año o ejercicio económico y se realizan en función de los objetivos estratégicos de la organización en ese momento.

Al revisar detenidamente las memorias de los años 2017 y 2018, se observa que muchos datos e información publicada se refieren a conceptos similares y por tanto son útiles para poder observar su situación y la evolución en ese periodo de tiempo. Para ello, se han escogido datos comunes en relación a algunos aspectos de materia sostenible y responsable. Una vez seleccionados estos datos se ha procedido a elaborar diferentes gráficos y tablas que permitan entender e interpretar más sencillamente el comportamiento o evolución de estos datos. Es decir, este procedimiento generará una perspectiva global y general del comportamiento de RSC de FREMAP a través de mecanismos o indicadores propios.

En primer lugar, mostramos en relación al desempeño medioambiental, la evolución de la emisión de gases de efecto invernadero con motivo de su actividad:

Gráfico 2.1 Comparativa emisiones de gases contaminantes (2017 y 2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de memoria de sostenibilidad (FREMAP, 2018).

Como podemos observar, se ha dado un repunte significativo en el año 2018 con respecto al ejercicio anterior en el aumento de emisión de toneladas de CO₂ al medio ambiente en el caso derivado de emisiones indirectas por el consumo de recursos (electricidad, agua y papel) y un leve aumento en las emisiones directas procedentes de la utilización de combustibles fósiles y transporte. A pesar del aumento en las emisiones hay que destacar que tanto la inversión de FREMAP en medioambiente como la nota obtenida por las auditorías internas efectuadas en esta materia han sido superiores en el 2018 con respecto al año anterior (ver Tabla 2.2):

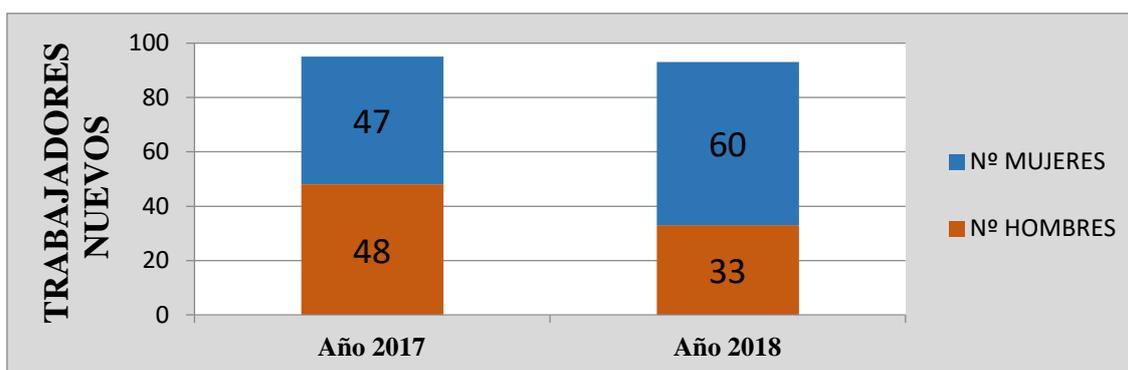
Tabla 2.2. Inversión y calificación de las auditorías internas en medioambiente

	AÑO 2017	AÑO 2018
INVERSIÓN / GASTO (€)	149.841,57	154.177,01
NOTA MEDIA AUDITORÍAS INTERNAS	8,54	8,64

Fuente: Elaboración propia a partir de memoria de sostenibilidad (FREMAP, 2018).

En segundo lugar, analizamos la variación producida en las contrataciones de personal diferenciando entre hombres y mujeres de cada uno de los dos años y la naturaleza de estos contratos, distinguiendo entre contratos indefinidos y temporales. (Ver Gráfico 2.2).

Gráfico 2.2 Comparativa del número de nuevas contrataciones por género (2017 y 2018)

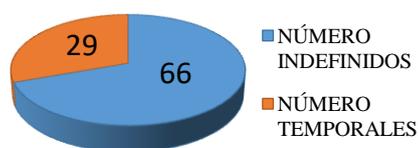


Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de sostenibilidad (FREMAP, 2017 y 2018)

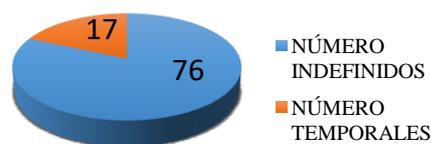
Se puede ver que el número de contrataciones del año 2017 fue casi totalmente equitativo entre mujeres y hombres. En relación con el año 2018 el número de contratos nuevos a favor de las mujeres casi duplica al número de contratos masculinos. Por otro lado, la proporción de contratos nuevos de naturaleza indefinida con respecto a temporales ha aumentado bastante en el 2018 con respecto al 2017 (Gráfico 2.3).

Gráfico 2.3 Comparativa por tipo de contratos nuevos (2017 y 2018)

CONTRATOS 2017



CONTRATOS 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de sostenibilidad (FREMAP, 2017 y 2018)

En tercer lugar, como se observa en la tabla 2.3. se muestra cómo ha cambiado en este periodo el grado de satisfacción de dos de sus grupos de interés externos como son las empresas asociadas y las asesorías laborales medido a través de las encuestas que realiza FREMAP sobre el servicio ofrecido, centrándonos en la puntuación media⁷ obtenida cada año:

Tabla 2.3. Valoración media anual encuestas de satisfacción

GRUPOS DE INTERÉS	AÑO 2017	AÑO 2018
EMPRESAS ASOCIADAS	8,25	7,97
ASESORIAS LABORALES	8,51	8,30
ENCUESTAS TOTALES	4051	2372

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de sostenibilidad (FREMAP, 2017 y 2018).

Por tanto, se observa cómo, entre 2017 y 2018, hubo un ligero descenso en la valoración de ambos grupos de interés con respecto a las encuestas del año anterior. A pesar del ligero descenso de las puntuaciones, considero que en ambos ejercicios se ha obtenido una buena valoración media en cuanto a la satisfacción que han tenido estos grupos con el servicio que han recibido por parte de FREMAP. Aunque lo idóneo hubiera sido mejorar o mantener con respecto a años anteriores estas puntuaciones.

Por último, cabe destacar en lo relativo al fomento de la innovación que en el año 2018, la mutua dio un gran salto con respecto a ejercicios anteriores. En ese año se puso en marcha un servicio de innovación dentro de la empresa, gracias a esta herramienta y a la participación de los colaboradores se consigue dar viabilidad a aquellas ideas que se consideran oportunas y que redunden un beneficio conjunto para toda la entidad.

En resumen, se observa con estos resultados que FREMAP a nivel general es una entidad comprometida con las acciones responsables. Las políticas explicadas en otros apartados del trabajo que forman parte de su sistema de gestión, han contribuido en la mayoría de casos, a la consecución de los objetivos estratégicos. También, este análisis sirve para conocer en qué aspectos debe mejorar FREMAP como puede ser el caso de la gestión de su política medioambiental en cuanto a las emisiones de CO2 ya que los resultados obtenidos en el año 2018 han empeorado considerablemente con respecto al 2017, lo que aleja en cierto modo a FREMAP de la consecución de los objetivos sostenibles y medioambientales.

Si bien, hay que tener en cuenta que las características de la mutua varían con el tiempo y puede influir en los resultados de los indicadores estudiados. También, no hay que olvidar que el presente análisis se ha realizado solamente a un número reducido de aspectos y en el caso de ampliar este estudio a una mayor cantidad de ítems y en un mayor periodo de tiempo, es probable que las conclusiones o la visión obtenida en cuanto al compromiso y acciones responsables de FREMAP sea diferente.

⁷ Calculado con la realización de la media de las valoraciones de aspectos comunes incluidos en las encuestas de ambos años.

BLOQUE III

CONCLUSIONES

En la actualidad la implantación y el desarrollo de la RSC ha adquirido un gran protagonismo en los procesos empresariales, motivado principalmente por la consecución de satisfacer las expectativas y necesidades de los grupos de interés. Esta circunstancia permite la obtención de una serie de beneficios (mejor reputación, mayor productividad, etc) en favor de las organizaciones responsables y sostenibles.

La RSC forma parte de la gestión de numerosas organizaciones desde hace mucho tiempo atrás hasta nuestros días. Son muchas las interpretaciones y teorías explicativas de esta estrategia empresarial que han convivido durante estos años, quedando reflejada la evolución que se ha producido en la forma de comprender el concepto de RSC y su adaptación a los cambios y exigencias de la sociedad.

Son muchos los organismos y gobiernos que se han hecho eco de la importancia que tiene la RSC, como herramienta esencial para el progreso sostenible y equilibrado de la sociedad. Entre las iniciativas formalizadas en el seno de los gobiernos u organismos, la mayor parte comprenden guías o normas voluntarias que resultan servir como un gran apoyo para gran cantidad de organizaciones. Pero por otro lado, la legislación de obligado cumplimiento existente en términos de RSC es escasa o muy limitada en la mayoría de los casos.

La gestión de la política en materia responsable dentro de una entidad, abarca un gran conjunto de aspectos (medioambientales, sociales y económicos). El correcto desarrollo de esta política requiere la participación, cooperación y compromiso del conjunto de áreas funcionales y niveles organizacionales.

En relación con la mutua FREMAP, objeto de estudio de este Trabajo Fin de Grado, la actividad de RSC comprende numerosas políticas de diferente tipo (política medioambiental, recursos humanos, transparencia, calidad, etc). Con motivo de la puesta en marcha del conjunto de estas políticas, FREMAP consigue integrar la RSC de una forma completa y transversal en la organización. El carácter integral de la RSC genera mayores garantías para el cumplimiento de todas y cada una de las necesidades de los grupos de interés. Tanto en el ámbito interno como en el externo de la mutua.

El cumplimiento de la legislación vigente existente en relación con cada una de las materias que componen las políticas de ámbito responsable de FREMAP, es la base principal de la aplicación de estas políticas. Sin embargo, la mayor parte de su contenido radica en acciones voluntarias, quedando reflejada la voluntariedad como principio fundamental de la RSC.

Se ha comprobado que tanto la política específica de RSC de la mutua como el resto de políticas de su sistema de gestión relacionadas con este tema, son vitales para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Y le permiten alcanzar con éxito su misión y visión corporativa. La responsabilidad directa del fomento de estas políticas recae en la dirección de la entidad, pero es requisito indispensable el compromiso del resto de la plantilla para efectuar las diversas acciones.

La evaluación y análisis a través de diversos recursos o indicadores resulta muy útiles para comprobar la eficacia de las acciones de RSC. En el caso de FREMAP,

mediante el empleo de indicadores o métodos propios, ha permitido analizar a grandes rasgos los resultados obtenidos con la aplicación de sus diferentes políticas responsables. Por otro lado, permite conocer que aspectos de sus políticas son necesarios mejorar o gestionar de distinta manera, para alcanzar todos y cada uno de los objetivos propuestos. También la utilización de técnicas o indicadores de este tipo, permiten identificar si las políticas de RSC responden a herramientas publicitarias o de beneficios fiscales. O si por el contrario, tratan de actividades comprometidas realmente con el desarrollo sostenible, responsable y solidario, al margen de los fines reputacionales o fiscales.

FREMAP cuenta con acreditaciones y certificaciones procedentes de distintas normas y organismos de distinto tipo, lo que significa que cumple con los requisitos de cada uno de estas certificaciones. Disponer de estos certificados o acreditaciones corrobora su buen hacer en muchos aspectos sostenibles y responsables, otorgándole una mayor credibilidad y mejor imagen corporativa entre sus grupos de interés. Cumplir con estos requisitos o normas ya existentes constituyen también indicadores validos para evaluar y analizar las acciones y sistema de gestión de la entidad.

El uso de las TIC está bastante arraigado en la gestión responsable de FREMAP. Mediante herramientas tecnológicas y redes sociales alcanza a publicitar e informar sobre sus actividades a un grupo amplio de público. Los trabajadores y otros grupos de interés pueden hacer uso de algún mecanismo tecnológico como medio para formular sugerencias y dar opiniones con la finalidad de contribuir a la mejora continua de su sistema de gestión. También las TIC facilitan la comunicación y transmisión de información tanto con grupos internos como con agentes externos a la mutua. La utilización de herramientas tecnológicas por parte de la mutua, como el caso de su página web corporativa y diversas redes sociales, aumenta considerablemente el alcance y conocimiento de sus acciones, entre los grupos de interés y la sociedad en general.

Tras la realización de este Trabajo Fin de Grado he podido conocer de primera mano la importancia que tiene la RSC como elemento clave y necesario para lograr la supervivencia empresarial a largo plazo en cualquier tipo de organización, y concretamente, en una organización no lucrativa. Ahora soy consciente de la cantidad de recursos, esfuerzo y dedicación que son necesarios para conseguir desarrollar una estrategia responsable eficaz.

La elaboración específica de una evaluación o análisis, más extensa y que abarque un periodo de tiempo mayor, sobre las consecuencias y resultados generados por las acciones de RSC de FREMAP, puede suponer un tema de investigación interesante en el futuro. Incluso sería atractivo también, averiguar y conocer realmente las opiniones que generan las practicas responsables y sostenibles entre los grupos de interés vinculados la mutua.

Por otro lado, otra alternativa de continuidad de esta investigación podría ser el estudio de las modificación o adaptaciones de los programas de RSC de FREMAP con motivo de la situación ocasionada por el Covid-19. La pandemia que nos ha asolado ha provocado enormes cambios en las formas de afrontar el trabajo, la corresponsabilidad, las relaciones sociales, etc. Esta situación trastoca y modifica algunos planteamientos de responsabilidad social en general, pero también a nivel corporativo, por lo tanto al evaluar las diferencias entre la situación previa a la crisis y las modificaciones o novedades que se incorporaran a partir de ella, puede ser un interesante y motivador objeto de estudio futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Mutuas de Accidente de Trabajo.** <https://www.amat.es/> [Accesado el 8 de Mayo 2020].
- Barney, J.B.** (1991). *Firm resources and sustained. Competitive advantage*, 17 (1), pp.99-120. Recuperado de: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf) [Accesado el 10 Abril 2020].
- Bowen, H.R.** (1953/2013). *Social responsibilities of the businessman*. New York: University of Iowa Press. [Versión electrónica]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?isbn=1609381963> [Accesado el 2 Abril 2020].
- Brown, F.** (2010). *Los principios de la responsabilidad social empresarial*, 363. Recuperado de: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf> [Accesado el 28 Mayo 2020].
- Cano, G.E.** (2018). *Las Tics en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones*, 4(1), pp. 499-510. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6313252.pdf> [Accesado el 26 Mayo 2020].
- Comisión de las Comunidades Europea.** (2001, 18 de Julio). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, COM (2001) 366 final, Recuperado de: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf) [Accesado el 15 de Abril 2020].
- Comisión de las Comunidades Europea.** (2010). *Europa 2020: una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Recuperado de: <https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Internacional/FICHEROS/Actuaciones Europeas/Estrategia Europea 2020.pdf> [Accesado el 27 Marzo 2020].
- Consejo Estatal de la Responsabilidad social de las Empresas.** *El portal de la responsabilidad social*. <http://www.mitramiss.gob.es/es/rse/erse/index.htm> [Accesado el 1 Junio 2020].
- Constitución Española.** Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 29313-29424.
- España.** Real Decreto Ley 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. Boletín Oficial del Estado, de 31 de octubre de 2015, núm. 261, pp. 103291-103519.
- España.** Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Boletín Oficial del Estado, de 10 de diciembre de 2013, núm.295, pp. 97922- 97952.
- España.** Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado, de 23 de marzo de 2007, núm. 71, pp. 12611-12645.

- España.** Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Boletín Oficial del Estado, de 7 de marzo de 2019 núm. 57, pp. 21692-21717.
- Espinós, M.L.** (2018). *El índice ético Ftse4good Ibex como alternativa para la gestión pasiva de carteras de inversión en España*, 4 (1), pp. 117-129. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/122865/2018%20EL%20INDICE%20ETICO%20FSE4GOOD%20IBEX%20COMO%20ALTERNATIVA%20PARA%20LA%20GESTION%20PASIVA%20DE%20CARTERAS%20DE%20INVERSION%20EN%20ESPA%c3%91A%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accesado el 2 Junio 2020].
- Forética.** (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España*. Recuperado de: https://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf [Accesado el 26 Mayo 2020].
- Freemann, R.E.** (1984/2010). *Strategic mangament. A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press. [Versión electrónica]. Recuperado de: <https://www.worldcat.org/title/strategic-management-a-stakeholder-approach/oclc/1056157961/viewport> [Accesado el 25 Marzo 2020].
- FREMAP.** (2017). *Documento principios básicos de la cultura de empresa*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Conocenos/Principios_cultura_empresa.pdf [Accesado el 4 Abril 2020].
- FREMAP.** (2017). *Informe anual 2017 sostenibilidad y gobierno corporativo*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Memorias/2017/Informe_Anual_2017.pdf [Accesado el 4 Junio 2020].
- FREMAP.** (2018). *Informe anual 2018 sostenibilidad y gobierno corporativo*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Memorias/2018/Informe_Anual_2018.pdf [Accesado el 4 Junio 2020].
- FREMAP.** (2018). *Política de calidad*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Conocenos/Politica_Calidad_FREMAP.pdf [Accesado el 5 mayo 2020].
- FREMAP.** (2018). *Política de medioambiente*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Conocenos/Politica_Medioambiente_FREMAP.pdf [Accesado el 12 Abril 2020].
- FREMAP.** (2018). *Política de protección de datos*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Proteccion_datos/Politica_proteccion_de_datos.pdf [Accesado el 20 Abril 2020].
- FREMAP.** (2018). *Política de responsabilidad social*. Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Conocenos/Politica_Responsabilidad_Social.pdf [Accesado el 8 abril 2020].

- FREMAP.** *Código de conducta.* Recuperado de: https://www.fremap.es/SiteCollectionDocuments/Conocenos/codigo_conducta.pdf [Accesado el 5 Abril 2020].
- FREMAP.** <https://www.fremap.es/> [Accesado el 5 Junio 2020].
- Fundación Sociedad y Empresa Responsable.** *La importancia de medir la RSC: principales metodologías:* SERES. Recuperado de: <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Campus/BuenasPracticas.aspx?IDe=72> [Accesado el 2 Junio 2020].
- Global Reporting Initiative.** (2016). *GRI 101: Fundamentos 2016.* Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf> [Accesado el 28 Mayo 2020].
- International Organization for Standardization.** (2010). *ISO 26000(es).* Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> [Accesado el 28 Mayo 2020].
- Lamata, E.** (2017). *El Índice de sostenibilidad Dow Jones' es una referencia clave para los inversores socialmente responsables:* *ElEconomista.* Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/ecoley/buen-gobierno/noticias/8646916/10/17/El-Indice-de-Sostenibilidad-Dow-Jones-es-una-referencia-clave-para-los-inversores-socialmente-responsables.html> [Accesado el 28 Mayo 2020].
- Medina, L., Ramírez, J. Hernández, A.B.** (2017). *Teorías sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE),* pp.4-5. Recuperado de: http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Medina_Teor%C3%83%C2%ADas_sobre_la_responsabilidad.pdf [Accesado el 27 Mayo 2020].
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social.** (2014). *Estrategia española de responsabilidad social de las empresas.* Recuperado de: <http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf> [Accesado el 27 Mayo 2020].
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social** (2007). *Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas.* Recuperado de: http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economiasoc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf [Accesado el 2 Junio 2020].
- Navarro, F.** (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica,* 2ª ed. Madrid: ESIC.
- Organización de las Naciones Unidas: Asamblea general.** (1948, 10 de Diciembre). *La declaración universal de derechos humanos,* 217 A (III). Recuperado de: <https://www.refworld.org/es/docid/47a080e32.html> [Accesado el 2 Junio 2020].
- Organización de las Naciones Unidas.** (Octubre, 2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.* Recuperado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf [Accesado el 29 Mayo].

- Organización de las Naciones Unidas** (2020). Pacto mundial de Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/06/Presentaci%C3%B3n-Corporativa-2020.pdf> [Accesado el 2 Junio 2020].
- Organización Internacional del Trabajo.** (2006, Marzo). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa.* Recuperado de: <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/mne-2-1.pdf> [Accesado el 15 Marzo 2020].
- Remacha, M.** (2017). *La responsabilidad social corporativa ante los desafíos de las tecnologías de la información y la comunicación*, 35. Recuperado de: <https://media.iese.edu/upload/ST0451.pdf> [Accesado el 26 Mayo 2020].
- Ruiz, E., Gago, M.L., García, C., López, S.** (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.* Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/28580989/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social_corporativa [Accesado el 27 Mayo 2020].
- Urcelay, J.** (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes.* Madrid: Fundación EOI. [Versión electrónica]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=xPUHVSXKDeAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Accesado el 12 Junio 2020].
- Villarroel, V., Miñano, R., Sierra, M., Martínez, B., Vela, C., García, P.N.,...Pérez-Foguet, A.** (2006). *Tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo*. ONGAWA, pp. 7. Recuperado de: <https://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/01/Tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion.pdf> [Accesado el 26 Mayo 2020].