



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN REY ARDID

FUNDACION REY ARDID HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

Autora

Sandra Zapater Abad

Director

Jesús Manuel Ezpeleta Tarín

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2020

AGRADECIMIENTOS

Sandra Zapater Abad

Estudiante del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Zaragoza, he realizado el presente Trabajo de Fin de Grado sobre “El Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Rey Ardid”, siguiendo las normas de la Guía Docente y bajo la supervisión del profesor don Jesús Ezpeleta Tarín, a quien expreso mi agradecimiento por haber hecho posible la ejecución del mismo, por su paciencia, interés y dedicación, que me ha permitido concluirlo de forma satisfactoria.

Agradezco a mi familia, a todos mis amigos y a mi pareja por toda la comprensión y apoyo incondicional recibido.

Igualmente, y no menos importante, agradecer a la Fundación Rey Ardid por toda la información recibida que me ha sido tan necesaria para poder enriquecer mi proyecto.

Todos han hecho posible, con sus aportaciones, que este Trabajo Fin de Grado se haya podido realizar eficazmente.

RESUMEN

El Departamento de Recursos Humanos ha ido evolucionando hasta la actualidad, siendo imprescindible en cualquier organización, sobre todo en medianas y grandes empresas. Para ello, se ha escogido la Fundación Rey Ardid para comprender la gestión de dicho departamento en la práctica. Por lo que, se ha considerado necesario integrar en la gestión interna de la empresa dos objetivos distintos para afrontar las decisiones estratégicas de la organización. Por lo tanto, la Evaluación del Desempeño y la Responsabilidad Social Corporativa facilitan la aplicación de estrategias empresariales económicas y sostenibles para el adecuado funcionamiento de la organización.

PALABRAS CLAVE

Departamento de Recursos Humanos, Gestión Estratégica, Evaluación del Desempeño, Responsabilidad Social Corporativa, Transversalidad.

ABSTRACT

The Human Resources Department has been evolving until today, always being essential in any organization. Fundación Rey Ardid has been chosen to understand the management for that department in practice. Therefore, it has been considered necessary to integrate two different objectives into the company to keep the strategic decisions of the organization. So that, Performance Evaluation and Corporate Social Responsibility facilitate the application of economic and sustainable strategies for good performance of the organization.

KEY WORDS

Department of Human Resources, Strategic Management, Performance Evaluation, Corporate Social Responsibility, Transversality.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1 OBJETO DEL TRABAJO	1
1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA	1
1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	1
2. FUNDAMENTACIÓN	1
3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO	2
4. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	2
4.1 CONCEPTO	2
4.2 LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	3
4.3 ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	5
5. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	6
5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	6
5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	11
6. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE FUNDACIÓN REY ARDID.....	15
6.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN	15
6.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	17
6.1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
7. CONCLUSIONES.....	30
8. BIBLIOGRAFÍA.....	31

TABLAS

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	6
TABLA 2. VENTAJAS E INCONVENIENTES ED EN LA EMPRESA	14
TABLA 3. VENTAJAS E INCONVENIENTES ED PARA EL TRABAJADOR.....	15

ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. GRUPOS DE INTERÉS	7
ILUSTRACIÓN 2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	10
ILUSTRACIÓN 3. ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN REY ARDID	17
ILUSTRACIÓN 4. COMPOSICIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LA FUNDACIÓN	18
ILUSTRACIÓN 5. RESULTADOS DE APLICAR BUENAS PRÁCTICAS	19
ILUSTRACIÓN 6. NÚMERO DE VOLUNTARIOS POR ÁREAS	20
ILUSTRACIÓN 7. VISITAS QUE HAN MANTENIDO LOS GRUPOS DE INTERÉS	21
ILUSTRACIÓN 8. COMPETENCIAS ÁREA DE SALUD MENTAL	26
ILUSTRACIÓN 9. COMPETENCIAS ÁREA DE MAYORES	27
ILUSTRACIÓN 10. COMPETENCIAS ÁREA SERVICIOS CENTRALES	28
ILUSTRACIÓN 11. COMPETENCIAS ÁREA EMPRESAS SOCIALES	28

1. INTRODUCCIÓN, PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En el presente trabajo se pretenden ver las diversas perspectivas del Departamento de Recursos Humanos (en adelante Dpto. RRHH), debido a la importancia que ha mostrado en los últimos años.

Se analizará dicho departamento desde una visión más teórica, a través de su evolución, sus áreas y funciones, hasta una visión más práctica, donde se detallará el funcionamiento del Dpto. RRHH de la Fundación Rey Ardid. Asimismo, se mostrará los cambios que el departamento ha desarrollado para la adaptación de la empresa a las nuevas circunstancias, así como profundizar sobre los aspectos teóricos de adaptación provocados por el crecimiento económico, social y medioambiental.

1.1 OBJETO DEL TRABAJO

El objeto del Trabajo Fin de Grado es conocer, como se ha indicado, el Dpto. RRHH, su evolución, sus áreas y funciones, para centrarnos en la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) y en la Evaluación del Desempeño (en adelante ED) y de esta manera analizar el Dpto. RRHH de la Fundación Rey Ardid y las funciones señaladas.

1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA

Por la modalidad inductiva que corresponde al estudio de investigación tras la recopilación de información obtenida del Dpto. RRHH, se evalúa el cumplimiento de las dos funciones específicas por medio de la Fundación Rey Ardid. Por lo que de forma transversal se han aplicado los conocimientos adquiridos en las materias que se han impartido en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, principalmente las relacionadas con el Departamento de Dirección y Organización de Empresas.

En cuanto a los procedimientos utilizados en este trabajo para la obtención de información es a través de técnicas de investigación cualitativas, ya que permiten recoger de una manera más global datos sobre los objetivos específicos y resaltar los aspectos más importantes.

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se ha estructurado en dos grandes bloques.

Por un lado, de una forma más genérica y teórica, se analiza el Dpto. RRHH, su concepto, su evolución y sus áreas y funciones.

Por otro lado, mediante un método más práctico, se enlaza el Dpto. RRHH de la Fundación Rey Ardid con la RSC y la ED.

2. FUNDAMENTACIÓN

El desarrollo del trabajo consiste en analizar la parte interna del Dpto. RRHH, especialmente la RSC y la ED siendo un aspecto fundamental para el desarrollo profesional de la empresa y personal de los trabajadores.

Dentro del Dpto. RRHH de la Fundación Rey Ardid la RSC y la ED son dos objetivos fundamentales para mejorar la evolución de la propia empresa, además, de generar un clima laboral positivo, ya que el trabajador se siente implicado emocionalmente con la organización.

Estas dos funciones, son el punto de partida de la organización para conseguir el éxito y así aumentar la competitividad de la empresa, definirlos adecuadamente, servirán como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la organización.

3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO

Los capítulos que se van a desarrollar en el presente trabajo se detallan a continuación:

En la primera parte del trabajo, se aborda desde una perspectiva más teórica, todo lo relacionado con el Dpto. RRHH.

En la segunda parte, se encuadra todo lo descrito en la parte teórica, pero desde un punto más práctico, haciendo referencia a la Fundación Rey Ardid.

Ambas partes son imprescindibles para entender los inicios del Dpto. RRHH y la necesidad de aplicarlas en cada organización, así como la importancia que ha ido adquiriendo en estos últimos años. Un correcto Dpto. RRHH debe ajustar sus políticas y valores a la nueva realidad en la que nos encontramos.

4. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 CONCEPTO

El Dpto. RRHH se encarga de gestionar todas las relaciones con el personal que forma parte de una organización, siendo el responsable de las decisiones y acciones que afectan en las relaciones entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella.

La Gestión de Recursos Humanos (Beer, 1989), implica todas las decisiones de gestión y actuación que afectan a la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados.

En el manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos de Gloria Tena Tena, Alejandro Hernández Trasobares y Pilar Latorre Martínez, para el curso 2018-2019, de 3º Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza, se pueden dividir los objetivos básicos del Dpto. RRHH en:

- Explícitos: cuya función es asegurar que la organización cuente en cada momento con el personal necesario y adecuado al puesto, retenga a los buenos empleados, motive al personal y promueva iniciativas positivas.
- Implícitos: con dicho objetivo se pretende mejorar la productividad y el bienestar de la organización, favorecer la calidad de vida laboral de los empleados y cumplir con la normativa legal.

Por lo tanto, el objetivo general y a largo plazo es contribuir a través de un buen desarrollo de las funciones de Recursos Humanos (en adelante RRHH) la rentabilidad y competitividad de la empresa.

El Dpto. RRHH debe tener presente la evolución del entorno, ya que es incierto y complejo. Por ello, la globalización, los cambios tecnológicos y la importancia del conocimiento y aprendizaje son aspectos que deben considerarse.

Por todo esto, es necesario un Plan para adaptarse al entorno específico del momento con la finalidad de ir mejorando mediante acciones estratégicas.

Para tomar determinadas decisiones, el Dpto. RRHH debe tener en cuenta el tiempo que lleva en funcionamiento la empresa, el tamaño de esta, el ámbito geográfico y la estructura jurídica. Estas características son fundamentales para identificar las ventajas competitivas de la empresa.

4.2 LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los RRHH son una disciplina en continuo cambio, por lo que es necesario conocer su origen y evolución. El Dpto. RRHH surge en la década de 1920, en reacción al taylorismo, sin embargo, este concepto se desarrolló a lo largo del siglo XX.

El taylorismo ha sido reconocido como una parte fundamental en los RRHH, ya que su objetivo era mejorar el rendimiento y la eficiencia en la gestión de personas.

En el siglo XX, en plena segunda etapa del franquismo, se empezó a utilizar el término de RRHH, dando lugar a una gran transformación social tras producirse un crecimiento económico, este acontecimiento, marco un cambio favorable en el sistema de trabajo.

Tras el declive del fordismo a causa de una mayor competencia en las condiciones de trabajo, cabe destacar la presencia de Elton Mayo en la gestión de RRHH, el cual trataba de que el ambiente y condiciones de trabajo fueran las adecuadas para establecer una mejor relación (Crescendo Gestión del talento y del Coaching, 2015).

Las necesidades de cada país se tienen que ir adaptando a las políticas sociales, económicas y culturales. Por esto, el Sistema de Producción de Toyota es considerado un sistema líder ya que su idea fundamental es mejorar las necesidades de los trabajadores y clientes, aprovechando al máximo los materiales de producción (Centro Europeo de Postgrado y Empresa. La evolución histórica de los Recursos Humanos, 2019).

El Dpto. RRHH a lo largo el siglo XX ha tenido la siguiente evolución (Tena et al., 2018).

1ª Etapa Administrativa

Esta etapa abarca hasta los años sesenta, siendo la única finalidad de la empresa el mantenimiento de la producción, centrada en minimizar costes, donde la posición organizativa dependía únicamente de las órdenes del director administrativo.

Se tiene que resaltar que dicha fase se encontraba en un contexto socioeconómico estable, de aquí que el objetivo de la empresa es aumentar la productividad en el trabajo, a pesar de presentar un enfoque burocrático en el que el personal carece de cualificación.

Las características de esta fase son la alta producción y minimización de costes, la conformidad de los empleados y la prevalencia por lo cuantitativo, predominante en la teoría taylorista.

2ª Etapa Psicotécnica

Es durante el periodo de los años sesenta y ochenta donde prevalece la importancia por la eficiencia y adaptación de los operarios en la organización, a pesar de que esto suponga una ruptura con la etapa anterior, sigue predominando la minimización de costes.

La posición empresarial se centra en una estrategia organizativa ya que el país se encuentra en un contexto socioeconómico de expansión, sin embargo, la cualificación del personal operario es media-moderada.

Cabe destacar un cambio en los valores culturales de la organización donde predomina la motivación, eficiencia y medición de resultados de la teoría de Elton Mayo.

3ª Etapa Laboral

Tras su desarrollo en los años ochenta, se empieza a observar un cambio en los objetivos de la empresa, centrándose en una reducción de costes y optimización de los resultados, por lo que, la función de RRHH se empieza a ver como un recurso y no como un coste.

El papel de la Dirección de RRHH es cada vez más estratégico, ya que se produce una integración de las políticas empresariales en todo su entorno, por ello, se considera a los trabajadores como un recurso y apoyo esencial en la organización.

El país se encuentra en un contexto de crisis socioeconómica en el que es necesario introducir valores y técnicas de negociación colectiva, flexibilidad y motivación de personal.

4ª Etapa de RRHH

La cuarta y última etapa, se produce durante la década de los noventa, siendo el rasgo que la caracteriza la mejora continua de los procesos, preocupándose el Dpto. RRHH en la calidad y no en la cantidad.

La percepción de los RRHH se gestiona como un factor estratégico en la organización, donde se considera al personal como un recurso que se debe optimizar.

Con la gran competitividad que existe entre organizaciones debido a la enorme profesionalización del personal, los valores culturales de la organización se orientan hacia una participación, desarrollo y aprendizaje continuo.

Se llega a la conclusión de que hasta la década de los años ochenta, la Dirección de RRHH, era denominada Dirección de Personal o Dirección de Relaciones Industriales, cuyas actividades dentro de la organización eran tareas meramente administrativas. A partir de dicha década, se empezó a nombrar el término de Dirección de RRHH, tal y como lo conocemos hoy en día.

El Dpto. RRHH ha evolucionado desde un enfoque administrativo a un enfoque más estratégico. Esta evolución ha sido posible gracias a la informática y a las nuevas tecnologías de la información, así como, al incremento experimentado por la externalización.

4.3 ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las Áreas y Funciones del Dpto. RRHH (Tena et al., 2018), son las siguientes:

- Función de Selección

Esta función comprende todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, pruebas selectivas, evaluación y perfil del candidato, es decir, aquellas tareas relacionadas con la elección de personas que van a hacer posible conseguir los propósitos de la empresa.

- Función de Formación

Dicha función está vinculada con las tareas de identificación de las necesidades de la empresa, evaluación del plan de formación, impartición de la formación y evaluación de resultados. Los trabajadores deben ser eficientes y desempeñar con éxito sus funciones, y esto se hará posible gracias a la formación necesaria que se imparta por parte del Dpto. RRHH.

- Función de Planificación y Desarrollo

El inventario de perfiles de puestos, la evolución de capacidades y potencial, la promoción, la ED y los planes de desarrollo, son las tareas encuadradas en esta función. Todas ellas son necesarias para la correcta realización de un sistema de liderazgo adecuado, incentivando así la participación de los trabajadores.

- Función de Compensación y Beneficios

Esta función está relacionada con la valoración de puestos, los estudios salariales, las retribuciones, incentivos y planes de pensiones. El Dpto. RRHH debe diseñar un sistema de retribuciones por cada puesto de trabajo según un análisis previo para así saber lo que se le va a ofrecer a cada empleado.

- Función de Administración del Personal

Las tareas que se definen en esta función están relacionadas con las nóminas, la seguridad social, el control de asistencia, las bases de datos de personal, los traslados, las plantillas, entre otras. En general, se tratan de tareas jurídico-administrativas.

- Función de Relaciones Laborales

El Dpto. RRHH resuelve las incidencias laborales con ayuda de los representantes de los trabajadores y la negociación colectiva, incluyendo también la tarea de prevención de riesgos laborales por la labor de mantener la seguridad e higiene en el trabajo.

- Función de los Servicios Sociales al personal

El objetivo del Dpto. RRHH con esta función es que los trabajadores se beneficien de los servicios médicos, la vivienda, la asistencia, la seguridad, entre otros.

Todas estas aportaciones otorgadas por el propio Dpto. RRHH son concedidas dependiendo de las estrategias y metas empresariales, ya que tiene que haber un grado de armonía entre las funciones y el personal de la empresa.

5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

5.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La RSC tiene sus raíces en el siglo XX, aquí las empresas ya tenían cierto interés por el bien público. El comportamiento social de las empresas afectaba a todo el desarrollo de la sociedad, por lo que el concepto de RSC está fusionado con el concepto de desarrollo sostenible y los impactos económicos, sociales y ambientales. La empresa debe asegurar y proteger a los diferentes Grupos de Interés (en adelante GI), que son los que generan valor a la empresa.

Hay autores que sitúan el concepto de RSC en los años cincuenta, debido al auge de las empresas americanas tras la importancia por solventar la pobreza, la contaminación, la salud y bienestar, entre otros, ya que los problemas de los ciudadanos también eran de interés para las empresas.

Tabla 1. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

Década	Desarrollo
1953	Primero definición de RSC por Howard Bowen
1960	Etapa filosófica: Definición de RSC por la emergencia de los movimientos sociales Debate sobre cuáles eran los intereses de las empresas
1970	Etapa práctica: Definición del compromiso social, económico y medioambiental de las empresas Se sigue analizando y desarrollando lo iniciado en la etapa anterior
1980	Etapa estratégica: Definición de los GI o Stakeholders Análisis de los códigos de conductas empresariales Balance social como medida de consciencia, se empieza a defender el bienestar y la calidad de vida.
1990 - actualidad	Concepto de empresa ciudadana: donde se acentúa aún más la responsabilidad social, económica y medioambiental en conjunto con la sociedad Desarrollo sectorial de la disciplina: análisis en profundidad los aspectos vinculados a la RSC (recursos humanos, inversiones, gobierno corporativo...)

En pleno siglo XXI, el concepto de RSC y sostenibilidad sigue evolucionando. La implicación de políticas y estrategias sociales como lucha por un entorno comprometido socialmente se ha ido consolidando en organizaciones con iniciativas de RSC (Introducción a la sostenibilidad y la RSC, 2010).

En definitiva, la RSC consiste en cubrir aquellas necesidades y responsabilidades sociales económicas y medioambientales que afectan a las empresas con el objetivo de solventarlo. Se pueden observar tres tipos de responsabilidades según Manuel Carneiro Caneda (La Responsabilidad Social Corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos, 2004).

- En un primer nivel, la Responsabilidad Económica, donde la empresa está vinculada con los trabajadores, accionistas y directivos. Se trata de buscar el máximo beneficio a través de una mejora en la eficiencia y productividad.
- En un segundo plano, la Responsabilidad Sociocultural, la empresa se dirige a los proveedores, distribuidores, clientes, consumidores, gobierno, competidores... Todos aquellos que tienen un contacto directo con la empresa con el fin de obtener un beneficio global y social.
- Por último, la Responsabilidad Medioambiental, en el que los recursos naturales deben ser protegidos y cuidados por el conjunto empresarial, contribuyendo a mejorar el equilibrio del planeta.

Estos tres niveles están relacionados con los GI o Stakeholders, que son todos los actores implicados de manera directa o indirecta en la actividad que realiza la organización.

Todos los actores afectados pueden distribuirse dentro de los siete tipos de GI que existen.

Ilustración 1. Grupos de Interés



Los GI afectados en una empresa depende del entorno, tamaño de la misma, actividad económica a la que pertenece, entre otros. Sin embargo, cabe destacar que no existe una lista genérica donde aparezca de qué manera afecta los Stakeholders a las empresas. Por lo que la identificación de estos GI puede realizarse teniendo en cuenta cinco aspectos (El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés, 2006).

- Por responsabilidad: las personas de la empresa están comprometidas a cumplir con los aspectos legales o financieros de ésta.
- Por influencia: según la posibilidad que tenga la empresa en producir efectos ante esa situación o persona para impulsar o impedir la acción, se necesita poder de decisión.
- Por cercanía: personas que intercambian con la organización abastecimientos en sus operaciones cotidianas, teniendo su planta de producción cercana a la empresa, para así tener un mayor y mejor contacto.
- Por dependencia: se trata de aquellas personas que están directamente relacionadas con la organización, es por ello, que esta mantiene una comunicación constante al tratarse de un GI importante para la actividad.
- Por representación: personas que cuentan con amplios conocimientos sobre la actividad que ejerce la organización y actúa en nombre de ella.

Los distintos GI dependen cada vez más del impacto que tienen sus actividades tanto en la escala local como global. Por todo ello, es imprescindible identificar los GI que interactúan con la organización y en qué medida estos participan en el desarrollo de actividades sostenibles, ya que las empresas cada día tienen un rol más importante en la sociedad.

Las relaciones efectivas con Stakeholders proporcionan beneficios constantes a la organización, cuya misión es asumir y gestionar funciones conjuntas para evitar conflictos entre la empresa y la sociedad, no provocar daños colaterales entre los partícipes y favorecer el desarrollo económico, social y medioambiental. Se pueden distinguir cinco etapas de relación:

1ª Etapa de pensamiento estratégico

En esta fase se identifican los Stakeholders y los temas a desarrollar en cada organización determinando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS). La finalidad en esta primera fase es conocer la relación que poseen con los distintos GI para así fomentar la estrategia de la empresa y comprender cuales tienen más importancia en la misma.

2ª Etapa de análisis y planificación

La segunda fase consiste en revisar los resultados y la progresión de los GI, comparando dichos resultados con empresas similares. Con esto, se obtendrá más información para desarrollar planes específicos y comprobar que se cumplen los objetivos internos y así poder aumentar el compromiso interno de la organización.

3ª Etapa de fortalecimiento de las capacidades de relación

Aquí se pretende fortalecer las capacidades internas de la organización para poder comunicarse y relacionarse de manera efectiva con los GI. Se debe asegurar que la participación de ambos en la cadena productiva es adecuada y exitosa.

4ª Etapa de proceso de relación

Entablar un diálogo más constante y periódico en la relación ya existente, cumpliendo con las necesidades de ambos y así poder tomar las decisiones oportunas. También, se ofrecerá asesoramiento genérico para mantener la relación estable y de esta manera, se podrá promover acuerdos mediante intereses comunes.

5ª Etapa sobre cómo actuar, revisar e informar

La última etapa trata de asegurar el desarrollo de los objetivos estratégicos. Además, se revisarán todos los cambios y se atenderá aquellos temas que requieran un mayor compromiso, dando prioridad a los GI más relacionados con la estrategia interna de la organización (El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés, 2006); (Identificación e inclusión de los Stakeholders, 2017).

Un comportamiento responsable implica respetar una serie de principios para facilitar una mejor gestión y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas. Estos principios de RSC tratan de motivar a la plantilla tras ofrecerles oportunidades de formación, aumentar la contratación de empleados, velar por su seguridad y bienestar general. Además, la empresa debe de respetar en todo momento los derechos humanos de sus trabajadores, proporcionar una adecuada comunicación interna y transparencia para su correcta ejecución.

Una vez que las empresas saben cuáles son las funciones y principios que tienen que cumplir para mejorar el desempeño de sostenibilidad de la organización, deben de seguir una serie de normas para completar el proceso de relación con los Stakeholders:

- Norma ISAE3000 que ofrece una guía para generar confianza y revisión en la información sobre los estudios de carácter no financiero, como auditorías.
- Norma SA8000 que trata de verificar el cumplimiento de los parámetros laborales.
- Modelo de Excelencia EFQM ayudar a las organizaciones a saber cuál es su nivel de rendimiento para mantener una adecuada calidad, además de proporcionar mejoras.
- La Serie AA1000 de Accountability sirve a la organización para mantener la comunicación, analizar y sostener la disponibilidad de datos entre los Stakeholders.
- Directrices GRI para PYMES mediante la cual podrán elaborar las memorias de sostenibilidad.

Estas normas se han elaborado para aplicarlas tanto a nivel nacional como a internacional, ya que se han adaptado y complementado con normas ISO. Por lo tanto, es necesario cumplir la normativa existente mediante el desarrollo de códigos de conducta a nivel nacional e internacional, herramienta que tratará de comunicar a todos sus participantes el comportamiento que deben de seguir con los GI, puntualizando los valores, principios y creencias de la organización (El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés, 2006).

Contemplando estos términos, es el buen gobierno corporativo quien debe mantener la primera relación entre los propietarios y directivos para conseguir los objetivos fijados por la empresa de manera responsable y evitar así conflictos de intereses.

Las empresas tienen que asegurarse de que la interacción entre la empresa y los GI es rentable, y así poder optimizar los beneficios, analizando que las inversiones se ajusten a principios sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. Por lo tanto, se debe de corregir todas las deficiencias que presenta la empresa para que todos los GI se aprovechen de las buenas prácticas que realiza la empresa premiando el comportamiento ético y responsable de los mismos (Buen gobierno y Responsabilidad Social Corporativa, 2006).

En general, una empresa será sostenible cuando aumente sus propios beneficios sociales y los de su entorno para así poder atender las necesidades de la sociedad, llevando a cabo planes estratégicos, verificando los resultados obtenidos y actuando de manera dinámica para poder corregir las adversidades que se le planten.

Para que una empresa pueda seguir manteniendo un adecuado desarrollo sostenible es necesario definir proyectos factibles para reducir el consumo ecológico, por lo que seguir una política ecológica activa provocará una disminución en los indicadores de la Huella Ecológica. Para poder actuar hay que mejorar la manera de gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

De manera colectiva, los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas proclamaron en septiembre de 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con sus 17 ODS. Lo que se pretende con esta herramienta es apoyar a cada país hacia un desarrollo sostenido y consensuado con el medioambiente.

El conocimiento de los 17 ODS garantiza una oportunidad para erradicar las desigualdades y favorecer el desarrollo sostenible de la región. Este compromiso universal supone una alianza mundial para compartir los objetivos alcanzados e identificar buenas prácticas.

Ilustración 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible



La peculiaridad de estos ODS es conseguir cambiar el mundo para liberarlo de la pobreza extrema. Todos los participantes de esta Agenda velarán por el cumplimiento de los derechos humanos en todos los colectivos, proporcionando a todos los sujetos más vulnerables acceso a servicios esenciales. Para que todo esto sea eficaz, la participación de todos los Estado Miembros y los sectores beneficiados, debe ser igualitaria y transparente.

La Agenda 2030 será un impulso mundial para conseguir un futuro sostenible para todos. Para ello, deberá de cumplirse cada uno de esos 17 ODS e integrarlos en cada departamento y actividad empresarial (La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2016).

5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A mediados del siglo XIX, ya había indicios de cómo medir de manera sencilla el rendimiento de las máquinas. Pero fue en Escocia, donde se realizó el primer proceso de evaluación a obreros británicos.

A principios del siglo XX, las empresas llevan a cabo las primeras iniciativas de medir las competencias y habilidades de determinados puestos de trabajo, y así realizar comparaciones entre el puesto de trabajo y el perfil del candidato adecuado para ese puesto (La Evaluación del Desempeño: pasado, presente y futuro, 2016).

La ED es un procedimiento continuo, sistemático, y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 2007).

Otros autores, definen la ED como un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora (Lloyd, Leslie, & Byars, 1956).

Con estas dos definiciones se entiende que la ED es un método por el cual se pretende verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del puesto en un trabajador en concreto (¿Qué es la evaluación del desempeño y cómo se lleva a cabo?, 2019).

La finalidad es medir el rendimiento y la conducta de los empleados evaluando sus capacidades, habilidades y fortalezas. Por lo tanto, una buena ED hará que la empresa se beneficie, mejorando sus resultados, aumentando la productividad y fidelizando a sus trabajadores.

Lo que se pretende con la ED es una mejora continua, donde se requiere una participación de todos los trabajadores, de manera que cada empleado ejerza de la mejor manera su labor en su respectivo puesto de trabajo.

Además, es el Dpto. RRHH quien diseña el sistema de evaluación, pero es el evaluador quien lo aplica a cada trabajador, y es este quien además debe de conocer los parámetros de evaluación relacionados con el puesto para así poder calificar más objetivamente.

Los parámetros llamados “benchmarking” [referencia], corresponden al conjunto de labores y resultados que se esperan del trabajador, tomando como referencia los resultados de las empresas líderes para así poder compararlos con los de la propia empresa.

Por otro lado, la revisión de los resultados obtenidos tras la realización de la ED debe hacerse dos veces al año, para así poder mejorar las estrategias y conseguir un alto nivel de competitividad.

La ED se puede efectuar por parte de un superior, entre compañeros, por parte del empleado al superior, por parte del cliente, por autoevaluación y evaluación de 360º.

La más común es la evaluación por parte de un superior, ya que se comprueban y se miden los resultados de la forma más objetiva posible. Estos métodos ofrecen la oportunidad de revisar el comportamiento del trabajador en su trabajo, así como corregir cualquier deficiencia demostrada (¿Qué es la evaluación del desempeño y cómo se lleva a cabo?, 2019).

Para poder medir la forma de trabajo de los empleados en un mundo cada vez más globalizado e incierto, es necesario establecer procesos de evaluación homogéneos para poder contemplar las competencias y los objetivos que requiere cada puesto.

Por un lado, el primer paso que debe realizar el Dpto. RRHH para realizar la ED por competencias, es decidir las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo. En principio, para cada puesto se analizarán dos tipos de competencias:

- Competencias Generales: son aquellas habilidades transversales no relacionadas directamente con un puesto de trabajo específico, pero sí con la cultura de la organización.
- Competencias Específicas: son aquellas competencias necesarias para ese puesto, por lo que todas aquellas habilidades debe poseerlas el trabajador, teniendo en cuenta que pueden cambiar en relación con el puesto a desempeñar.

Por otro lado, es necesario establecer unos objetivos anuales enfocados a la estrategia de la organización. Para ello, resulta necesario que las empresas sean flexibles para poder obtener los resultados que le interesen. Cuando se alcanzan dichos objetivos, el trabajador normalmente obtiene una recompensa en forma monetaria o no monetaria.

En definitiva, la medición de evaluación por competencias requiere dedicarle tiempo y recursos de una forma intensa y constate por parte del Dpto. RRHH, independiente del tipo de industria o tamaño de la empresa.

Cada organización debe adaptar el sistema de ED efectivo para poder identificar las necesidades que se presentan cada puesto y empleado.

Para poder realizar una adecuada ED es necesario tener unos procesos de evaluación eficaces, para ello se debe tener en cuenta la norma ISO 10667, la cual fue implantada en el año 2011 por el Instituto Alemán de Certificación, cuyo objetivo principal es asegurar una homogeneidad a partir de los resultados obtenidos en la ED.

Una de las peculiaridades de esta norma es su aplicabilidad, ya que va destinada a cualquier modelo de organización, independientemente del sector en el que opere. Además, está dirigido a todas aquellas personas relacionadas con la gestión de RRHH, por lo tanto, es aplicable a todas las empresas y empleados.

Para obtener beneficios a través de esta norma es necesario cumplir un proceso de implantación y certificación mediante el siguiente procedimiento (Beneficios que aporta la norma ISO 10667 al área de Recursos Humanos, 2016); (ISO 10667 Un poco más de luz, 2014).

- Asegura el cumplimiento legal: la ISO se trata de un método con un trato igualitario para todos los trabajadores, garantizando la igualdad, no discriminación y protección de datos.
- Manifiestar la objetividad: necesaria para tomar decisiones relevantes dentro de la organización teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la ED para así corroborar dicha actuación ante posibles organismos.
- Disminuir la burocracia: utilizar instrumentos que aporten valor a la empresa para conseguir las metas establecidas, como, por ejemplo, reducir el tiempo de evaluación.
- Incrementar la precisión: aumentar la calidad de los resultados al estandarizar los procedimientos de evaluación para toda la plantilla.
- Ofrecer trazabilidad y recoger los indicadores claves de rendimiento: analizar con facilidad los procesos de evaluación al establecer un sistema de registro de indicadores estandarizados.
- Integrar la evaluación en el negocio: la ED es una función integrada en el Dpto. RRHH. La norma ISO 10667 define las responsabilidades de cada GI que se ven directamente afectados por el desarrollo empresarial.
- Incrementar la confianza en las evaluaciones: los procesos evaluativos en general presentan una gran desconfianza en el entorno laboral, debido a la ineficiencia de los mismos. Con esta norma internacional lo que se genera es una mayor precisión y confianza en los GI.
- Fortalecer la imagen de la organización: obtener el certificado de la norma ISO 10667 ofrece a la empresa una imagen de profesionalidad, además de presentar unos altos valores organizacionales.
- Disminución de costes: una buena práctica desde el principio disminuirá el dinero invertido en numerosos procesos evaluativos.

Una ED bien planteada y desarrollada presenta numerosas ventajas a medio y largo plazo. Dichos beneficios aportarán valor tanto a la organización, como al gerente de RRHH y a subordinados.

Por un lado, los beneficios para la empresa según (Chiavenato, 2007) en su libro Administración de Recursos Humanos son:

- Beneficios para la organización:
 - Evaluar y valorar la capacidad de los empleados a corto, mediano y largo plazo.
 - Definir de qué manera colabora cada empleado en la organización, así como en su puesto en concreto.
 - Seleccionar a los empleados que necesitan reciclarse. Atendiendo a las áreas de mayor actividad y necesidad.
 - Elegir que empleados son aptos para una posible promoción en la empresa.
 - Ofrecer oportunidades a los empleados, como, por ejemplo, crecimiento y desarrollo personal, impulsando la política de la empresa para aumentar la productividad y conseguir mejorar las relaciones internas.

- Beneficios para el gerente de RRHH:
 - o Evaluar el desempeño y comportamientos de los subordinados, a través de sistemas de medición para minimizar la subjetividad.
 - o Proporcionar medidas para mejorar y aumentar el desempeño de los subordinados.
 - o Comunicarse constantemente con los subordinados para comprobar la adecuada ejecución del puesto.

- Beneficios para los subordinados:
 - o Conocer las reglas para saber cuáles son los aspectos que la empresa valora.
 - o Conocer cuáles son las expectativas del director en cuanto a cómo conseguir los objetivos de cada puesto.
 - o Conocer las medidas que se desarrollan dentro de la organización para aumentar los conocimientos y mejorar en el desempeño de las actividades. Por ejemplo, mediante una mayor dedicación o realización de cursos por propia voluntad, así como programas que el propio subordinado expone por recomendación.
 - o Hacer una autoevaluación personal y crítica en cuanto al desempeño de la actividad.

Además de aplicar la norma ISO 10667 para que la gestión profesional sea mucho más efectiva, la ED presenta numerosas ventajas por la necesidad de una gestión de RRHH adecuada. Por lo que la aplicación de dicha norma y el desarrollo de un adecuado procedimiento de ED adecuado, deben ir complementados.

Por lo tanto, una correcta implantación provocará un aumento del compromiso y motivación por parte del personal en el desempeño de actividades, que a su vez supondrá un aumento en la productividad, una reducción de costes y, por lo tanto, una mejor imagen de la organización en el mercado laboral.

A continuación, se puede observar las ventajas e inconvenientes que presenta esta herramienta según dos puntos de vista (Ventajas e inconvenientes de aplicar la Evaluación del Desempeño, 2016).

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes ED en la empresa

Ventajas	Inconvenientes
Fijar objetivos realistas	Desviaciones en los resultados
Adecuar la persona al puesto	Provocar situaciones tensas
Descubrir vacíos formativos	Inducir a relaciones inestables con los demás compañeros

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes ED para el trabajador

Ventajas	Inconvenientes
Mantener una comunicación constante	Sentirse juzgado y observado en todo momento
Puntos fuertes y puntos por mejorar	Repercusión en su carrera profesional
Favorecer el desarrollo profesional	Considerar que los resultados son subjetivos y provocarle frustración

Como se puede observar, existen numerosas ventajas, pero también destacan aquellas críticas que percibe el procedimiento de ED. La dificultad más destacada es la alta expectativa que presenta dicho sistema entre los empleados, que finalmente no les satisface como esperaban por no corregir la empresa dichas salvedades.

Por lo tanto, el último punto a desarrollar en esta investigación está relacionado con la RSC ya que el análisis de Stakeholders crea valor a la estrategia de la empresa y esto hará que el desempeño mejore. Además, las políticas de RSC junto con una adecuada ED harán que la empresa obtenga una ventaja competitiva en cuanto a la cuenta de resultados.

En conclusión, la RSC y la ED son dos pilares fundamentales en cualquier organización ya que ambas suponen una revisión por parte de la empresa para conocer qué aspectos debe mejorar para lograr los objetivos económicos, sociales y medioambientales mediante el adecuado desempeño de todos los trabajadores.

6. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE FUNDACIÓN REY ARDID

6.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN

La Fundación Rey Ardid es una entidad sin ánimo de lucro, constituida en el año 1991. El nombre hace referencia a una celebridad nacida en Zaragoza, el Catedrático de Psiquiatría Ramón Rey Ardid, de aquí, que el desarrollo de su actividad vaya orientada fundamentalmente a grupos de personas con enfermedad mental.

Para desarrollar estos apartados relativos a la Fundación Rey Ardid se han consultado los manuales y la página web que se refieren en la bibliografía, relativos a la Fundación,

El Grupo Rey Ardid está formado por un conjunto de organizaciones no lucrativas, cuya misión es facilitar la integración social a personas vulnerables mediante programas formativos y búsqueda de empleo para así mejorar su situación actual. Colaborando hacia un desarrollo sostenible y fomentar una formación adecuada para cada persona, permitiendo desarrollar su carrera profesional en igualdad de condiciones. Estos son los valores y compromisos que tiene la Fundación para impulsar unas prácticas socialmente responsables.

El Dpto. RRHH en esta Fundación ha estado presente desde sus comienzos, ya que gestiona diferentes actividades sociales orientadas fundamentalmente a grupos de personas en riesgo de exclusión social. El Grupo

Rey Ardid atiende a más de 5.715 personas de diferentes colectivos, con los que trabaja en seis áreas diferenciadas pero coordinadas entre sí:

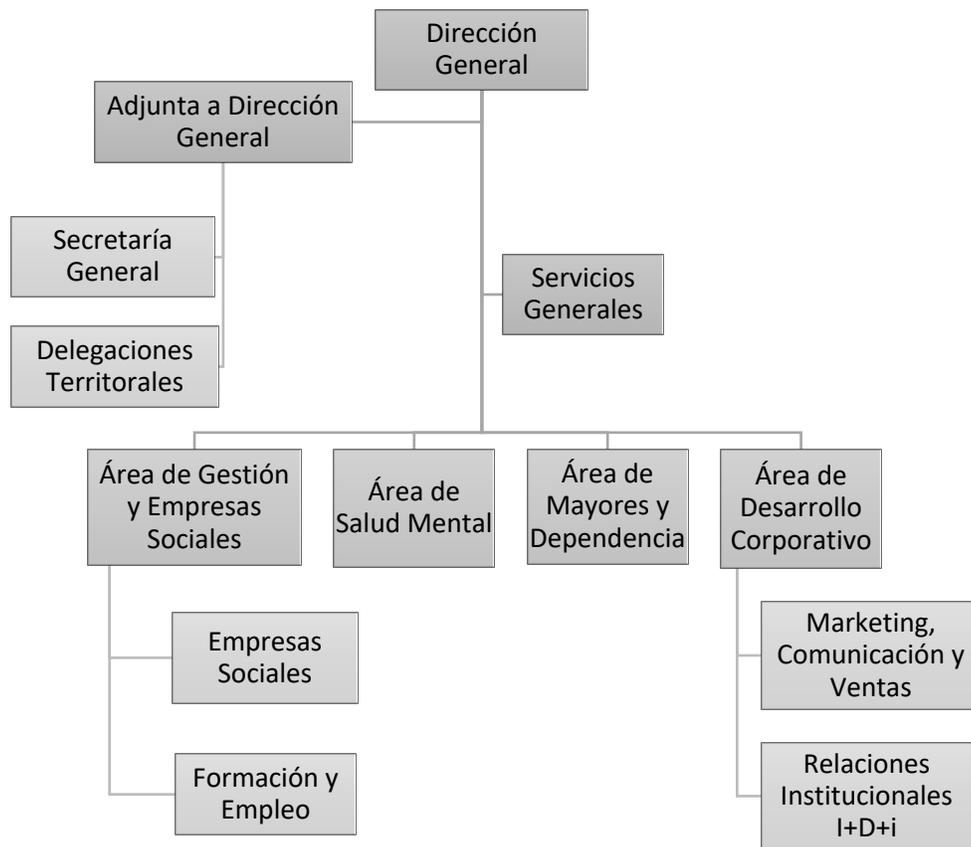
- Salud Mental, en esta área se atienden a personas con discapacidad asociada a enfermedades mentales graves, a través de un seguimiento individualizado. La finalidad es conseguir la mejor integración sociolaboral posible.
- Mayores, desde esta área se gestiona que medios son los más adecuados para mejorar su calidad de vida, proporcionando y facilitando su propia autonomía e independencia. Teniendo en cuenta en todo momento sus capacidades físicas, psíquicas, funcionales y sociales.
- Menores, lo que se pretende con esta área es conseguir medidas de protección a usuarios entre 12 y 18 años que presentan problemas para desenvolverse en ámbitos sociales y familiares.
- Formación, esta área se encarga de ofrecer una formación adecuada y adaptada a cada tipo de colectivo vulnerable con dificultades educativas.
- Integración y Empleo, esta área gestiona la incorporación laboral de personas en exclusión social a través de empresas con necesidad de contratación.
- Empresas Sociales, con esta área se pretende ayudar y mejorar en las soluciones de las actividades de limpieza, lavandería, atención domiciliaria, asesoría jurídica-laboral para sumar talento al Grupo Rey Ardid y así ser una entidad más innovadora y eficaz.

Estas secciones son coordinadas por el Dpto. RRHH con arreglo a las directrices de la Dirección General. Cuyos fines están orientados a la gestión de personas mediante la igualdad de oportunidades evaluando el desempeño personal y profesional, así como apoyo educativo mediante programas de formación. De ahí, la importancia de cumplir con las políticas y procedimientos de gestión de manera transparente y comprometida con la sociedad y con las personas e instituciones que colaboran en el desarrollo.

En definitiva, el Dpto. RRHH tiene un papel muy importante en la gestión de personas y recursos por el acercamiento constante con empresas y la aparición de nuevos actores en el entorno laboral, lo que implica realizar continuos procesos de contratación y formación. Siempre conforme a la creación de políticas responsables hacia personas y medioambiente. Hoy en día, es una de las empresas más reconocidas en todo el territorio de Aragón, ya que persigue un impacto social positivo en un modelo de empresa con diversidad de puestos.

A continuación, se detalla el organigrama de la Fundación Rey Ardid.

Ilustración 3. Organigrama de la Fundación Rey Ardid



6.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La memoria de RSC de la Fundación Rey Ardid, se distribuye a todas las organizaciones que conforman el Grupo y a sus trabajadores para que conozcan las contribuciones al desarrollo sostenible basado en mejoras sociales, medioambientales y económicas, en el documento se integran las actividades desarrolladas durante el año 2018, así como los logros alcanzados desde el punto de vista económico y social.

El Grupo Rey Ardid ha fijado una política enfocada a los distintos GI, en especial a los Clientes y al Medioambiente para poner en marcha buenas prácticas en el desarrollo de la actividad. Y que son, como se indica en la propia memoria, mejorar los canales de comunicación interna, interés por mejorar el desarrollo de los trabajadores en sus carreras profesionales, establecer canales de transparencia, entre otros.

Durante estos 25 años, la Fundación Rey Ardid ha situado siempre a las personas en su centro de actuación, adaptándose en todo momento a las necesidades de la sociedad. Y es que la RSC siempre ha permanecido en todas las actuaciones empresariales de la entidad, ya que es necesario que se aborde desde una perspectiva global y compartida.

Rey Ardid participa en políticas de integración laboral de personas en riesgo de exclusión mediante una gestión eficiente de los recursos. Aunque la ley establece que una empresa de más de 50 trabajadores debe incorporar en su plantilla un 2 % de personas con discapacidad, la Fundación lo sobrepasa con creces. Este sería un ejemplo de sostenibilidad social ya que afecta a toda la organización y a los diferentes actores de la sociedad.

La incorporación de la RSC a la estrategia empresarial es un logro para la entidad debido a la contratación de personas discapacitadas, que supone una oportunidad para cumplir con la ley vigente y alcanzar un mayor beneficio social y económico. En definitiva, contratar a personas con discapacidad aporta valor social a través del desarrollo de proyectos de inclusión.

La Fundación dice que los 17 ODS tienen influencia de manera implícita, ya que de manera general se menciona en cada uno de ellos a todo el colectivo de personas, sin excluir a nadie, pero se identifican al menos 13 ODS, que incluyen de manera explícita la diversidad, igualdad e inclusión de personas en su definición; los otros 4 ODS restantes que no se puede evidenciar ninguna relación con las personas en riesgo de exclusión son el número 12, 13, 14 y 15.

Cabe destacar, la importancia de la Fundación con el ODS número 5: Igualdad de género, donde en la memoria de RSC del año 2017, vigente hasta el año 2020, especifica la evolución de las medidas para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

A continuación, se detalla la composición de la plantilla que presenta la Fundación Rey Ardid.

Ilustración 4. Composición de hombres y mujeres en la Fundación.

INDICADOR	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	INDICADOR G4 ASOCIADO
Composición Dirección de la organización				G4-LA 12. a
% Hombres	50	50	50	
% Mujeres	50	50	50	
% menos de 30	0	0	0	
% entre 30 y 50	50	50	50	
% más de 50	50	50	50	
Composición de la plantilla				G4-LA 12. b
% Hombres	17	18	21	
% Mujeres	83	82	79	
% menos de 30	15	16	23	
% entre 30 y 50	47	47	43	
% más de 50	38	37	31	

Como se puede observar, la Fundación pretende transmitir en esta imagen la incorporación de la igualdad en toda su estructura organizativa, disminuyendo los estereotipos que sustentan la desigualdad de género.

Por otro lado, la Fundación se compromete a tratar siempre a las personas con respeto, transparencia, honestidad, sensibilidad, apostando por el crecimiento personal. Cumpliendo en todo momento con los valores éticos de la RSC.

Además, la Fundación desde el año 2001 dispone de un Sistema de gestión Integrado de Calidad y Medioambiente, que consiste en optimizar los resultados mediante el cumplimiento de la norma ISO 14001, un referente mundial en gestión ambiental. En este caso, la aplicación de dicho sistema en la gestión de los centros de día para personas mayores, minimizan los riesgos ambientales que pueden aparecer en los centros al utilizar constantemente la energía eléctrica, consiguiendo una reducción de los costes de este servicio, como, por ejemplo, programando los aparatos de climatización en las áreas que lo necesiten, también, ahorrando en el consumo de agua, controlando los contadores para detectar si se ha producido algún escape. Todo esto repercutirá en una mejor calidad de atención a las personas mayores. El desarrollo correcto de este sistema de gestión es responsabilidad de toda la organización.

La gestión medioambiental en la Fundación obliga a que anualmente se realice un seguimiento de los indicadores ambientales y la implantación de buenas prácticas a lo largo de todas las actividades empresariales.

Ilustración 5. Resultados de aplicar buenas prácticas

INDICADOR	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	INDICADOR G4 ASOCIADO
Consumo electricidad: (Kw)	76.992	77.293	87351	73821	G4-EN3
Consumo gas: (kWh)					G4-EN3
Consumo agua: m3 en oficina	351	259	322	322	G4-EN9
Consumo tóner	9	7	6	6	G4-EN9
Consumo papel	3292	4230	3635	3820	G4-EN1
Cantidad papel reciclado/total	3292	4230	3635	3820	G4-EN2
Residuos peligrosos gestionados/producidos por ud. de producción	30	70	0	20	G4-EN23

Se podría decir que los recursos necesarios para la realización de las actividades principales han sido en general minimizados, lo que supone haber cumplido con los ODS y obtener beneficios reputacionales por exponer datos reales y cumplir con las obligaciones legales.

La Fundación Rey Ardid, dispone de un Buzón Ético donde se puede comunicar de forma anónima las conductas irregulares en las actividades que desarrolla cada empleado provocando un incumplimiento de los valores éticos de la RSC.

Otro dato a destacar, es la voluntariedad de la entidad de ser auditada sin tener obligación de hacerlo en ese momento. Con esto, quiere fomentar la confianza con sus GI por haber cumplido todos los fines de acción social y medioambiental.

Tras la realización de la auditoría, el informe será publicado en el portal de ONG Acreditada Fundación Lealtad ya que debe de cumplir con los siguientes 9 principios para verificar la realización de buenas prácticas de RSC.

Principio 1: Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno

Principio 2: Claridad y Publicidad del Fin Social

Principio 3: Planificación y Seguimiento de la Actividad

Principio 4: Comunicación e Imagen Fiel en la información

Principio 5: Transparencia en la Financiación

Principio 6: Pluralidad en la Financiación

Principio 7: Control en la Utilización de Fondos

Principio 8: Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de Obligaciones Legales

Principio 9: Promoción del Voluntariado

Para que se publique la memoria de RSC debe cumplirse los 9 principios mencionados anteriormente y además se requiere la aceptación de auditores externos, ya que se trata de un documento con alto índice de credibilidad.

Contemplando todos estos aspectos, es el gobierno corporativo quien debe mantener la relación con todos los GI y hacer que se desarrollen las actividades bajo una responsabilidad social y medioambiental, mediante la transparencia en todas sus actividades. El órgano de gobierno de la Fundación Rey Ardid, está constituido por el Patronato, en el que se encuentra personal representado por organizaciones y asociaciones sociales que colaboran con la entidad.

El reconocimiento de derechos y la responsabilidad del medioambiente son imprescindibles para esta organización. Debido a esto la Fundación Rey Ardid ha obtenido el premio RSA 2018, ya que promueve las buenas prácticas con relación al cumplimiento de los ODS.

Cabe destacar, la iniciativa expuesta en dicha memoria de RSC, donde la estrategia empresarial se enfoca a con la creación de proyectos sociales. La necesidad de promover un desarrollo humano global, como sería el voluntariado, genera un compromiso de responsabilidad social por la organización, ya que se satisfacen las necesidades e intereses de un determinado grupo social y, además, crean una imagen como empresa socialmente responsable. La iniciativa del voluntariado en esta organización se implantó en el año 1998, y a día de hoy, con más de 20 años de experiencia, desempeña un papel imprescindible para poder atender a todas las demandas sociales de las distintas áreas con las que trabaja la Fundación. A continuación, se adjunta una imagen ilustrativa.

Ilustración 6. Número de voluntarios por áreas

VOLUNTARIADO	SALUD MENTAL	MAYORES	FORMACIÓN Y EMPLEO	BANCO ALIMENTOS	INSTITUCIONES PENITENCIARIAS	VOLUNTARIADO EUROPEO	TOTAL
Número de voluntarios	43	40	7	10	10	4	114

Todos estos 114 voluntarios aglutinan un porcentaje muy alto de capital en la Fundación, ya que acrecientan el sentimiento de integración de los trabajadores con la cultura corporativa de la empresa. Además, el voluntariado genera múltiples beneficios por la sensibilización que transmite a nivel global, por ejemplo, provocando cambios de conducta hacia las personas más vulnerables. También, es un canal de comunicación entre la empresa y la sociedad debido a un mayor conocimiento de las necesidades que demanda el entorno.

El papel de la comunicación en la RSC tiene mucha relevancia para informar a los GI y a la sociedad las estrategias responsables sociales, económicas y medioambientales que reporta la organización. A continuación, se anexa una imagen ilustrativa de las veces que la Fundación ha mantenido un diálogo para explicar sus valores reales.

Ilustración 7. Visitas que han mantenido los Grupos de Interés

INDICADOR	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	INDICADOR G4 ASOCIADO
Número de visitas a través de la web	173.541	65.994	89.552	130.255	G4- SO1
Apariciones en medios de comunicación	255	325	783	515	G4- SO1

Esta ilustración es extraída de la memoria de RSC, donde se muestra el aumento que cada año la Fundación ha ido otorgando a mantener una adecuada comunicación para exponer sus iniciativas de desarrollo sostenible, respaldadas por acciones que lo demuestren.

Para concluir con este apartado, cabe destacar la colaboración de la Fundación con proyectos iniciados por la Obra Social La Caixa en materia de RSC. Un ejemplo, es el programa de integración laboral Incorpora en el que el objetivo de dicho proyecto es fomentar la contratación de personas en riesgo de exclusión.

En definitiva, la RSC en la Fundación Rey Ardid está muy presente en todas sus actividades, ya que implantar este sistema de gestión en las estrategias empresariales beneficia tanto al propio Grupo Rey Ardid como a toda la sociedad en general. Por lo que, generar acciones proactivas solventando las inquietudes de los GI de manera voluntaria convierte a la Fundación en un ejemplo para otras empresas.

6.1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este apartado se va a tratar el Manual de Competencias de la Fundación Rey Ardid, donde se exponen los objetivos fijados en relación con la misión, visión y valores para conseguir una adecuación de los puestos y una clasificación de las responsabilidades y tareas a desarrollar.

Definir las competencias claves de cada puesto, ayuda a implantar correctamente un modelo de gestión integral. Además, los trabajadores conocen exactamente cuáles son sus criterios de reconocimiento y valoración.

La Fundación reúne en 5 grandes grupos los componentes que debe tener toda competencia:

- Saber: en este grupo se encuadran los conocimientos técnicos que deben poseer los trabajadores en cuanto al mercado en el que operan. De esta manera, todos ellos deberán realizar las tareas y comportamientos incluidos en esta competencia.

- Saber Hacer: los trabajadores deberán ser capaces de demostrar las habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para la realización del puesto. Además, deberá de saber aplicar los conocimientos requeridos en dicha competencia en las situaciones profesionales que lo requieran.
- Saber Estar: las actitudes, intereses y rasgos de personalidad que engloban esta competencia están alineadas con los valores propios de la Fundación. Poseer estas características ayuda al empleado a comprometerse y relacionarse adecuadamente con sus compañeros dentro de la actividad laboral.
- Poder Hacer: El empleado debe de poseer medios y recursos competentes para el adecuado desempeño en su puesto. Así como aplicar eficazmente sus estrategias personales para poder cumplir los objetivos empresariales.
- Querer Hacer: dentro de esta competencia se encuentra la motivación que debe poseer el trabajador en un ambiente de trabajo sano. Impulsar la transparencia y comunicación interna ayuda a que los empleados quieran hacer su trabajo de manera ordenada.

En conclusión, estos 5 factores aportan al trabajador y a la organización la consecución de los objetivos de una forma exitosa mediante el desarrollo correcto de toda competencia.

Para la elaboración del Manual de Competencias de la Fundación Rey Ardid ha sido necesario desarrollar diversas Políticas de RRHH para asegurar el desarrollo profesional de todos los trabajadores. Como parte de esas Políticas, se ha exigido a la Fundación que informe a sus empleados las competencias genéricas y específicas de cada puesto siendo una herramienta útil que aporta objetividad a las decisiones tomadas por de Dpto. RRHH.

Por un lado, las competencias genéricas que establece la Fundación Rey Ardid son todas aquellas que hacen referencia a las cualidades que deben presentar todos los empleados que forman el Grupo Rey Ardid. Estas son:

- Compromiso organizacional

Los trabajadores deben de mostrar un comportamiento adecuado en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones, ya que este se siente identificado con los valores de la Fundación. Por tanto, se involucra en el desempeño correcto de sus funciones. Dentro de esta competencia se detallan cinco conductas:

- Responder eficazmente cuando se pide realizar esfuerzos adicionales no previstos previamente.
- Apoyar aquellas decisiones tomadas por la organización que pueden resultar positivas para su puesto, área u organización en general, a pesar de que no complazca del todo al propio trabajador.
- Respetar en todo momento la organización tomada por el Grupo Rey Ardid.
- Anteponer los intereses de la organización a los suyos personales.

- Comprensión Social

Adaptar en los distintos entornos profesionales los valores de cada trabajador a los propios de la organización. Se detallan a continuación cinco conductas:

- Comprender los principios de la organización respetando en todo momento las ideas ideológicas de cada persona.
- Respetar la estructura de la organización y por tanto aquellas personas encuadradas en los distintos puestos.

- Intentar entender cualquier cambio producido en la organización en busca del beneficio común.
- Mostrar predisposición por ayudar a cualquier compañero independientemente de su categoría.

- Orientación al cliente interno-externo

Satisfacer a cualquier persona o grupo de personas que colabore profesionalmente con la Fundación, para ello es necesario detectar y satisfacer las necesidades de estos. Las conductas observables en dicha competencia son:

- Proporcionar al cliente un servicio de calidad mediante una comunicación cordial.
- Mostrar profesionalidad en las relaciones interpersonales.
- Intentar ayudar en la mayor medida posible al cliente para cubrir sus necesidades.
- Despertar confianza entre los clientes para que en situaciones complicadas requieran a la Fundación para ayudarles.
- Formar a nuevos trabajadores cuando se requiera y crear un acercamiento desde el primer momento.

Por otro lado, las competencias específicas detalladas en el Manual de Competencias son las que proporciona a cada puesto su particularidad con el resto. Cada empleado debe poseer las necesarias para desempeñar correctamente su puesto de trabajo. Estas son:

- Liderazgo

Capacidad de dirigir y desarrollar las capacidades de cada empleado para conseguir un correcto desempeño del grupo. Las conductas integradas en esta conducta son:

- Mantener una comunicación activa con todos los empleados.
- Explicar cuáles son los objetivos que deben cumplir y sus criterios de actuación.
- Formar a los trabajadores para adquirir nuevos conocimientos y delegar en ellos tareas de responsabilidad.
- Tratar con el propio trabajador para ayudarle en situaciones complicadas y no ver perjudicado su rendimiento.
- Mostrar los valores obtenidos con coherencia y credibilidad.

- Organización y Planificación

Programar las distintas tareas y responsabilidad del área de trabajo aprovechando los recursos disponibles con los que prevé la Fundación. Se detallan las cinco conductas:

- Organizar los recursos para combatir las nuevas o inesperadas situaciones.
- Controlar las situaciones oportunas para así identificar qué factores afectan a la consecución de los objetivos.
- Identificar los métodos apropiados para evaluar los objetivos del área, así como realizar un seguimiento de los mismos.
- Planificar el tiempo para cumplir la realización de las tareas el plazo previsto.
- Establecer un orden y distribuir las tareas para priorizar las situaciones.

- Comunicación

Dar y recibir información a todos los integrantes de manera efectiva ajustando el lenguaje para asegurarse de que todos han comprendido cuales son las instrucciones a seguir. Las cinco conductas son:

- Dar información clara y concisa.
- Tratar dicha información con atención utilizando un lenguaje motivador.
- Recoger distintas informaciones de otros compañeros para verificarla y recoger las opiniones mediante la búsqueda de feedback.
- Mostrar interés por la información recibida y esforzarse por entender otros puntos de vista.
- Realizar reuniones periódicas para mantener el nivel de comunicación.

- Iniciativa

Tener autonomía en la realización de las tareas ante cualquier situación, aportando propuestas para mejorar las actividades llevadas a cabo. Las conductas son las siguientes:

- Actuar con criterio y pasión por el trabajo.
- Solucionar de forma proactiva los problemas que se planteen en el desempeño de su puesto.
- Ofrecer ideas concretas y coherentes para mejorar las actividades desarrolladas.
- Anticiparse a posibles problemas que pueden surgir.
- Superar cualquier adversidad y no conformarse.

- Flexibilidad

Capacidad para trabajar en distintos ámbitos y situaciones con personas o grupos heterogéneos. Se trata de entender distintas opiniones adoptando la propia postura a medida que la situación lo requiera. Las siguientes conductas encuadradas en esta competencia son:

- Comprender varios puntos de vista respetando la libertad de opinión.
- Mostrar intención de cambiar las propias ideas ante una información relevante.
- Mostrar adaptabilidad a distintas herramientas y equipos de trabajo.
- Asumir nuevas tareas cuando sea necesario realizándolas con eficacia y eficiencia.
- Apoyar las iniciativas de cambio y reaccionar de manera positiva ante los mismos.

- Polivalencia-Empleabilidad

Asumir distintos roles inherentes o no al puesto de trabajo que desempeña habitualmente. Las conductas principales son:

- Ser capaz de desempeñar funciones y tareas distintas a las encomendadas mostrando un buen nivel de eficiencia.
- Tener predisposición a realizar cosas nuevas.
- Asumir diferentes tareas bajo mínima supervisión obteniendo resultados óptimos.
- Aplicar propias experiencias y conocimientos para realizar las nuevas actividades.

- Adaptarse de manera rápida y segura a los cambios.

- Cooperación

La necesidad de apoyarse entre todos los trabajadores para la consecución de objetivos comunes evitando los posibles conflictos. Se exponen las cinco conductas:

- Mantener una relación correcta y respetuosa con los compañeros.
- Mostrar interés por ayudar cuando lo requiera alguna persona de la plantilla.
- Realizar críticas constructivas hacia los compañeros y superiores.
- Establecer buenas relaciones con los empleados indistintamente del nivel al que pertenezcan, colaborando con ellos cuando se necesite.
- Fomentar el buen clima laboral evitando disputas innecesarias.

- Autogestión

Administrar correctamente el tiempo de trabajo, así como insistir en la realización de las tareas con la calidad requerida. Las conductas observables son las siguientes:

- Gestionar bien el tiempo y los recursos para realizar las tareas con el máximo cuidado.
- Tratar de ajustar el tiempo a las tareas encomendadas sin desviarse.
- Reconocer las prioridades de cada función, haciendo en primer lugar lo más imprescindible.
- Mostrar autonomía sin tener en todo momento un alto nivel de supervisión.
- Orientar a los demás compañeros en cómo realizar y gestionar adecuadamente las tareas cuando sea necesario.

- Trabajo en Equipo

Colaborar con los compañeros de forma adecuada para aumentar la productividad de la organización y mejorar la calidad a la hora de ejecutar las tareas. Se distribuyen cinco conductas:

- Ayudar a la resolución de conflictos en situaciones de desacuerdo.
- Aportar información de calidad para mejorar como grupo.
- Ofrecer ayuda para minimizar las cargas de trabajo y agilizar el funcionamiento.
- Prestar atención a las necesidades y situaciones de los demás compañeros.
- Insistir en trabajar juntos para formar un equipo de calidad.

- Proactividad

Anticiparse y comprender las situaciones de cada persona para adaptarse ante los posibles cambios que pueden producirse. Las conductas elaboradas en dicha competencia son:

- Saber adaptarse a las nuevas situaciones respondiendo de manera rápida.
- Utilizar de forma eficaz los recursos propios de la empresa.
- Gestionar adecuadamente las distintas tareas y distribuirse el tiempo de forma eficaz.
- Prever situaciones y anticiparse a los posibles problemas que pueden surgir.

- Demandar información antes de que se lo soliciten sus compañeros o superiores.

Tras definir las cinco conductas en cada competencia, se procede a escoger 3 competencias genéricas y otras 3 competencias específicas para los distintos colectivos que se encuadran en las cuatro áreas principales en las que se divide las actividades de la Fundación. Se detallan en las siguientes ilustraciones.

- Área de Salud Mental:

Ilustración 8. Competencias Área de Salud Mental

COLECTIVO	COMPET. GENERICAS	COMPET. ESPECÍFICAS
DIRECTOR/A TCO. ÁREA DIRECTOR/A UME TRABAJADOR/A SOC. UME DIRECTOR/A CRAP COORDINADOR REC. CRAP	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	LIDERAZGO ORGANIZAC. Y PLANIFICAC. COMUNICACIÓN
ENFERMERO/A -DUE PSQUIATRA TERAPEUTA OCUPACIONAL PSICOLOGO/A TRABAJADOR/A SOC. CRAP Y CLUB SOCIAL RSPBLE. ESPACIO VISIONES	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	INICIATIVA COMUNICACIÓN FLEXIBILIDAD
AUXILIAR ADMINISTRATIVO MONITOR/A CRAP Y PISOS MONITOR UME	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	TRABAJO EQUIPO PROACTIVIDAD FLEXIBILIDAD
COCINERO/A UME	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	INICIATIVA PROACTIVIDAD FLEXIBILIDAD

- Área de Mayores

Ilustración 9. Competencias Área de Mayores

COLECTIVO	COMPET. GENERICAS	COMPET. ESPECÍFICAS
DIRECTOR/A TECNICO	COMPROMISO ORGANIZAC.	LIDERAZGO
DIRECTOR/A RESIDENCIA	COMPRESIÓN SOCIAL	ORGANIZAC. Y PLANIFICAC.
COORDINADOR/A AUXIL.	ORIENTAC. CLIENTE I/E	COMUNICACIÓN
ENFERMERO/A – DUE	COMPROMISO ORGANIZAC.	INICIATIVA
MEDICO/A	COMPRESIÓN SOCIAL	COMUNICACIÓN
TERAPEUTA OCUPACIONAL	ORIENTAC. CLIENTE I/E	FLEXIBILIDAD
TECNICO/A ANIMAC. SOCI.		
PSICÓLOGO/A		
TRABAJADOR/A SOCIAL		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	COMPROMISO ORGANIZAC.	TRABAJO EQUIPO
AUXILIAR	COMPRESIÓN SOCIAL	PROACTIVIDAD
RECEPCIÓN	ORIENTAC. CLIENTE I/E	FLEXIBILIDAD

- Área de Servicios Centrales

Ilustración 10. Competencias Área Servicios Centrales

COLECTIVO	COMPET. GENERICAS	COMPET. ESPECÍFICAS
RESPONSABLE DPTO.	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	LIDERAZGO ORGANIZAC. Y PLANIFICAC. COMUNICACIÓN
TECNICO/A SECRETARIA GENERAL	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	TRABAJO EQUIPO COMUNICACIÓN FLEXIBILIDAD
ADMINISTRATIVO/A	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	TRABAJO EQUIPO COMUNICACIÓN FLEXIBILIDAD

- Área de Empresas Sociales.

Ilustración 11. Competencias Área Empresas Sociales

COLECTIVO	COMPET. GENERICAS	COMPET. ESPECÍFICAS
RESPONSABLES	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	LIDERAZGO ORGANIZAC. Y PLANIFICAC. COMUNICACIÓN
ENCARGADOS	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	INICIATIVA COMUNICACIÓN FLEXIBILIDAD
OPERARIOS	COMPROMISO ORGANIZAC. COMPENSIÓN SOCIAL ORIENTAC. CLIENTE I/E	POLIVALENCIA / EMPLEAB. COOPERACIÓN AUTOGESTIÓN

Una vez que se ha detallado en cada área las competencias genéricas y específicas que deben cumplir aquellos colectivos que lo forman, se tiene que realizar por parte del Dpto. RRHH una valoración de las cinco conductas definidas en las competencias genéricas y específicas, dicha valoración se compone por dos fases.

La primera fase consta de una escala numérica del 1 al 10, siendo estos parámetros:

- Valores del 1 al 2: expresa que el colectivo al que se le ha asignado dicha valoración casi nunca ha mostrado una iniciativa en cumplir las conductas expresadas en ambas competencias.
- Valores del 3 al 5: indica que las personas que pertenecen a ese colectivo a veces muestran haber cumplido las conductas.
- Valores del 6 al 8: muestra que efectivamente los empleados encuadrados en dicho colectivo han mostrado frecuentemente cumplir con dichas conductas.
- Valores del 9 al 10: el valor mostrado representa que dicho colectivo casi siempre refleja cumplir con las conductas descritas.

Al otorgarse una puntuación a las cinco conductas descritas anteriormente para las distintas competencias se puede hallar la media mediante la suma de todas las puntuaciones, esto dará el valor de cada competencia y la suma de las seis competencias tanto genéricas como específicas dará el resultado del nivel de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

La segunda fase trata de trasladar la puntuación obtenida a cada trabajador para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo y estimular las relaciones. Esta comunicación se realiza mediante una reunión de los responsables del Dpto. RHH con el propio trabajador para desarrollar una mejora continua en su puesto y dentro de la organización.

El Manual Estratégico de Competencias le sirve a la empresa para valorar objetivamente un conjunto de conductas y competencias relacionadas con el logro de un adecuado desempeño en el puesto de trabajo. Es necesario definir las competencias mediante una serie de conductas para que toda la organización conozca los aspectos que se demandan en dicho puesto. En este caso, el Manual ha sido certificado por el Sistema de Calidad en los procesos de evaluación de personas de la Fundación mediante la aplicación de la norma 10667.

Para concluir, un modelo de Gestión por Competencias requiere en primer lugar establecer las competencias conforme a la Política de Empresa para conseguir alcanzar los objetivos profesionales requeridos en cada puesto, y en función de ello realizan una continua evaluación para el correcto desarrollo por parte de los trabajadores que forman la Fundación.

7. CONCLUSIONES

El Dpto. RRHH tiene un valor reconocido en todos los ámbitos empresariales por ser el encargado de conseguir el éxito a través de métodos eficaces, garantizando así el bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, la gestión de personas es su principal cometido.

Las políticas de RRHH deben responder a las necesidades de los trabajadores para aportar valor a la estrategia empresarial.

Las funciones de RRHH tienen que ser eficientes para aportar aún más valor, de tal forma que, todas las actuaciones y formas de proceder de cada departamento se encaminan en la misma dirección.

Para mantenerse como una empresa competitiva es necesario conocer la RSC y la ED ya que ambas aportan a la organización información de lo que está sucediendo tanto dentro como fuera de ella.

El Dpto. RRHH es quien debe conocer los GI implicados en la actividad empresarial con el fin de establecer prioridad a cada uno de ellos.

La gestión de una adecuada ED y una implicación positiva en RSC supone que todas las áreas de una empresa estén bien definidas. Estos dos conceptos han dejado de ser una actividad secundaria en el Dpto. RRHH llegando a convertirse en una parte esencial de los valores empresariales.

Por todo ello, el Dpto. RRHH de la Fundación Rey Ardid ha diseñado un Manual de Competencias, llevando a cabo proyectos relacionado con la RSC para obtener información y observación continua de las acciones realizadas por los GI.

8. Bibliografía

- Alda, L. (diciembre de 2014). *ISO 10667 Un poco más de luz*. Obtenido el día 7 de febrero de 2020, de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11306/c432_iso_10667_un_poco_mas.pdf
- Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos: perspectiva de un Director General*. Madrid: Centro de Publicaciones. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Blas, A. (31 de Mayo de 2019). *¿Qué es la evaluación del desempeño y cómo se lleva a cabo?* HERTRENDS by empleo. Obtenido el día 14 de febrero de 2020, <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/evaluacion-del-desempeno>
- Carneiro, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Centro Europeo de Postgrado y Empresa. *La evolución histórica de los Recursos Humanos*. (2019). Obtenido el día 20 de marzo de 2020, de <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Comisión Europea para América Latina y el Caribe. (2016). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido el día 15 de abril de 2020, de http://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1018395
- Crescendo Gestión del talento y del Coaching. (1 de abril de 2015). *Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI*. Obtenido el día 18 de abril de 2020, de <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- Earth onomic. (17 de Julio de 2017). *Identificación e inclusión de los Stakeholders*. Obtenido el día 23 de marzo de 2020, de <https://es.slideshare.net/MarcoRvs/stakeholders-77959359>
- Fundación Rey Ardid. (2017). *Manual de Competencias de la Fundación Rey Ardid*. Zaragoza.
- Fundación Rey Ardid. (2019). *Grupo Rey Ardid*. Obtenido de <https://www.reyardid.org>
- Fundación Rey Ardid. (2019). *La obra social - la Caixa- apoya económicamente el proyecto Integra 2.0*. Obtenido el día 3 de mayo de 2020, de <https://www.reyardid.org/contenido/actualidad/la-obra-social-la-caixa-apoya-economicamente-el-proyecto-integra-2.0/337>
- González, A. (8 de diciembre de 2016). *Ventajas e inconvenientes de aplicar la Evaluación del Desempeño*. Obtenido el día 5 de mayo de 2020, de <http://alexgez.blogspot.com/2016/12/ventajas-e-inconvenientes-de-aplicar-la.html>
- ISOToolsEXCELENCE. (28 de junio de 2016). *Beneficios que aporta la norma ISO 10667 al área de Recursos Humanos*. Obtenido el día 30 de abril de 2020, de <https://www.isotools.org/2016/06/28/beneficios-iso-10667-recursos-humanos/>

- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpaa, M. (2006). *El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los Grupos de Interés*. Canada: nóos instituto.
- Lizcano, J. L. (noviembre de 2006). *Buen gobierno y Responsabilidad Social Corporativa*. Partidadoble.
- Lloyd, L., Leslie, W., & Byars, L. (1956). *Gestión de Recursos Humanos*. Londres: Irwin.
- Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). *La Evaluación del Desempeño: pasado, presente y futuro*. Obtenido el día 8 de mayo de 2020, de <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Saavedra, I y Muñoz, M.J. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. Madrid: Netbiblio.
- Tena, G., Hernández, A., Latorre, P. (2018). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Zaragoza.