



TÍTULO

LA GESTION DE PERSONAS EN LAS B-CORPS
EL CASO DANONE

AUTOR

Francis Sierra Trujillo

Tutora	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2023
Instituciones	Dra. D ^ª . Yolanda María Pelayo Díaz
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y gestión de personas</i>
©	Francis Sierra Trujillo
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	2022



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Trabajo fin de Máster

LA GESTION DE PERSONAS EN LAS B-CORPS. EL CASO DANONE.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCIA.

TUTORA: YOLANDA MARIA PELAYO DIAZ.

ALUMNO: FRANCIS SIERRA TRUJILLO.

CURSO 2020/2021.

CONVOCATORIA: Septiembre 2022.

INDICE:

1. Resumen/Abstract.....	2
2. Introducción.....	4
3. Objetivos.....	5
4. Metodología.....	5
5. Marco Teórico.....	6
5.1. ODS y RSC.....	6
5.2. Movimiento B Corps y su proceso de certificación.....	11
5.3. Areas de la evaluación de impacto (BIA).....	14
5.4. Gestión de personas y B Corps.....	17
6. Resultados. Estudio de caso.....	20
6.1. Danone, la multinacional referente mundial como empresa B Corps.....	20
6.2. Historia, misión, visión y valores.....	22
6.3. Análisis de la evaluación de impacto en las áreas de personas y comunidad.....	23
6.3.1. Evaluación del impacto final.....	23
6.3.2. Datos más relevantes de la Evaluación del Impacto en el área de trabajadores.....	24
6.3.3. Datos mas relevantes de la evaluación del impacto en el área de comunidad.....	26
6.4. Relación entre los RRHH y el análisis del área de personas y comunidad.....	26
7. Conclusiones.....	33
8. Bibliografía.....	34
9. Webgrafía.....	37
10. Anexos.....	38

1. Resumen:

En el presente trabajo, se analiza a través de una multinacional con sello B Corps, Danone, la particular y específica dirección y gestión de las personas que las empresas con este sello han de llevar a cabo.

Las conclusiones de este estudio propone que los departamentos de gestión y dirección de personas de las empresas B Corps sean un ejemplo y modelo a seguir en cuanto a su cumplimiento con los mas altos estándares y requisitos de ética y transparencia.

A lo largo de este trabajo, se pueden identificar los principales hallazgos en cuanto a qué actuaciones una empresa con sello B corps puede llegar a implementar, no solo para ser aceptada y aprobada con este sello, sino además para estudiar la repercusión de estas acciones en la empresa y sus trabajadores. Para ello se analizaron los resultados que la empresa Danone obtenía en el cuestionario que el sello B Corps obliga a contestar a las empresas candidatas, mas en concreto los resultados obtenidos en las áreas de evaluación de Personas y Comunidad.

Como conclusión, se puede afirmar que un departamento de RRHH de una empresa certificada como B Corps, está sujeta al cumplimiento de una serie de acciones, protocolos y requisitos que abogan por las mas alta y absoluta ética y transparencia.

Palabras clave: B Corps, RRHH, Danone, ética laboral, transparencia laboral.

1. Abstract:

In the present work, it is analyzed through a multinational with the B Corps seal, Danone, the particular and specific direction and management of HR that companies with this seal have to carry out. This study proposes that the HR departments of B Corps companies be an example and a model to follow in terms of their compliance with the highest standards and requirements of ethics and transparency. Throughout this work,

the main findings can be identified regarding what actions a company with the B corps seal can implement, not only to be accepted and approved with this seal, but also to study the impact of these actions on the company and its workers. In conclusion, it can be stated that the HR department of a company certified as B Corps is subject to compliance with a series of actions, protocols and requirements that advocate the highest and absolute ethics and transparency.

Keywords: B Corps, HR, Danone, work ethics, labor transparency.

2. Introducción.

El papel de la dirección y gestión de personas en las empresas B-Corps ha de cumplir con una serie de premisas, pero cada empresa decide qué acciones o actividades de dirección y gestión de personas asume, que la ayuden a ser catalogada como B-corps. Son muchas y variadas las opciones que cada empresa decida implementar, no hay una serie de actividades fijas o concretas, desde acciones que otras empresas ya han tomado, hasta acciones totalmente nuevas y creativas, ajustadas al contexto social y cultural en donde la empresa se halle. Si bien, existen una serie de requisitos mínimos y puntuables. Como ejemplo de lo que acciones creativas pueden ser, cito a Vargas (2020) que como parte de sus conclusiones en el estudio de caso de la B-corps Alma Natura realizó: "Su coherencia al seguir este modelo (refiriéndose a la empresa analizada) ha motivado que hayan adquirido una serie de compromisos, entre ellos: la selección de proveedores responsables; la presentación de una triple cuenta de resultados (económicos, ambientales y sociales); mínimas diferencias salariales; nunca se han repartido dividendos aplicando todo el beneficio al cumplimiento del propósito social de la empresa; dedicar parte de su tiempo a acciones de voluntariado corporativo alineadas con dicho propósito; compensar la huella de carbono generada con su actividad; utilizar fuentes de energía renovables; ofrecer formación gratuita en Universidades y centros de negocios sobre esa nueva lógica de gestionar negocios. En suma, todo un conjunto de acciones innovadoras que elevan su puntuación en las valoraciones de su evaluación de impacto como B-Corp."

3. Objetivos:

-El objetivo principal de este trabajo es conocer la estructura y organización de un departamento de RRHH de una empresa certificada como B Corps. Qué tipo de acciones se ejecutan desde estos departamentos, si existen algunas particularidades o formas específicas de trabajar la dirección y gestión de personas por el hecho de ser B corps.

-Como segundo objetivo principal se ha analizado en profundidad a una empresa multinacional certificada como B corps desde 2017, como es Danone.

Como objetivos secundarios se establecen:

-Describir el funcionamiento de las empresas B así como su historia, origen y evolución.

-Describir e identificar las motivaciones que impulsan a las empresas a certificarse.

-Analizar las ventajas que tiene ser empresa B-Corps.

4. Metodología:

Nos hallamos ante un estudio de caso con un carácter descriptivo-cualitativo. Hemos extraído y analizado toda la información y datos relevantes aportados por la empresa Danone, entre otros, al cuestionario BIA en el área de "personas" y "comunidad" por ser estas áreas en la que el departamento de RRHH tiene más peso, implicación y presencia. La información se ha extraído de las páginas oficiales de Danone y Bcorps international, por lo que es una información veraz, actual y legal.

También, se ha realizado una búsqueda, recolección y análisis de información relativa a la certificación B-Corps en general y de la empresa Danone en particular, a través

de la lectura y visitando de entrevistas, artículos, manuales, webs oficiales, publicaciones, casos, libros y notas de prensa.

5. Marco Teórico.

5.1. ODS y RSC.

En las pasadas décadas ha sido muy característico el crecimiento en materias relacionadas con la sostenibilidad y el impacto social. A este respecto, La ONU ratificó una serie de objetivos de desarrollo sostenible para todos los países, y en este sentido, la unión europea ha establecido una decena de medidas que contribuyen a perseguir avances económicos a través de un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo. (European Commission 2010). Un aspecto fundamental de estos objetivos es el interés por las necesidades y problemas de los grupos de interés, estableciendo una comunicación bidireccional y proponiendo a la vez que desarrollando, propuestas y respuestas innovadoras.

Desde que estos 17 objetivos, sencillos y concretos, propuestos por la ONU se establecieron, muchos han sido y son los esfuerzos a nivel local, nacional e internacional para conseguirlos a fecha de 2030. Estos objetivos han sido considerados unos de los más importantes propuestos por la ONU debido a su carácter universal y transformador, requiriendo que los desafíos que éstos plantean se logren de una manera

equilibrada, holística e integrada; De modo que se logre el equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Se trata de los siguientes objetivos:

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

No obstante, la intención de crear negocios mas justos y sostenibles, no ha sido objeto exclusivo de organizaciones internacionales y grupos políticos, también, el cambio hacia una sociedad sostenible y justa ha apelado al sector privado, y una gran presión de la sociedad civil se ha ejercido sobre estas corporaciones privadas que la han empujado a cambiar. De esta manera, los ODS también están pensados para que la empresa los integre en su estrategia empresarial, lo mas rápido posible, cambiando así su modelo de negocio y apuntando hacia objetivos que de manera directa o indirecta consigan la consecución de los ODS. En palabras de Madero Gomez (2016): "La sustentabilidad cobra cada vez mayor importancia y se observa que las empresas en todo el mundo integran políticas y estrategias, debido a sus múltiples beneficios no solo ambientales, sino también económicos que hacen que las empresas presenten indicadores con incrementos en diversas métricas, sobre todo en procesos de mejora."

De este modo, la diversidad de las metas que los ODS pretenden alcanzar, permite que de un modo u otro, empresas de cualquier sector o índole, puedan contribuir al alcance de aquellos objetivos que mas apelen a la naturaleza de la empresa. Y en

este sentido, encontramos que la propia ONU facilita una serie de puntos pensando en la perspectiva organizacional, y elabora un documento oficial, SGD compass, donde recoge de un modo sencillo 5 pasos a seguir para implicarse con los objetivos: 1. Comprender los objetivos. 2. Priorizar los que se aproximen más a nuestra actividad. 3. Elaborar unos objetivos específicos. 4. Integrarlos en la actividad empresarial. Y, 4. Comunicarlos a todos los empleados. (Lloves 2018)

“Los ODS presentan una oportunidad para desarrollar e implementar soluciones y tecnologías desde el empresariado, que permitan hacer frente a los retos más grandes del mundo en materia de desarrollo sostenible. Dado que los ODS conforman la agenda global para el desarrollo de nuestras sociedades, ellos permitirán que las empresas líderes demuestren cómo sus negocios ayudan a avanzar en el desarrollo sostenible, tanto ayudando a minimizar los impactos negativos, cómo maximizando los impactos positivos en las personas y en el planeta.” (Balderrábano 2018)

En estos tiempos de cambio y respondiendo a esta preocupación por la mejora, nacen una serie de medidas que cada empresa introduce para conseguir una empresa ética y justa a todos los niveles, y hablamos de la responsabilidad social corporativa (RSC) , en oposición a la antigua visión empresarial en la que solo primaba el beneficio económico por encima de cualquier otro valor. La RSC se puede mirar también desde el prisma de los ODS, ya que facilitan la consecución de estos. Según la Organización Internacional del Trabajo: “la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y 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. La RSC es una iniciativa de carácter voluntario.” (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Uno de los orígenes del concepto de RSC lo hallamos propuesto por Porter y Cramer en 2011. Este concepto está basado en una noción dual que entiende la posibilidad de generar beneficios tanto para la sociedad como para la empresa, introduciendo una serie de medidas beneficiarias para ambas. El objetivo final es subrayar oportunidades de negocio que permiten el éxito económico a través de la responsabilidad social. “En un nivel muy básico, la competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita

una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. Esta interdependencia significa que las políticas públicas que socavan la productividad y la competitividad de las empresas se derrotan a sí mismas, especialmente en una economía global donde las instalaciones y los empleos pueden moverse fácilmente de un lado a otro.(Porter y Cramer 2011)

Los beneficios de las empresas que apuestan por una cuidada RSC cuentan, entre otros, con los siguientes: mejora de la imagen corporativa, sostenibilidad a largo plazo, captación y retención del talento, mejora del clima laboral y de la productividad, fomento de la innovación, ventajas en la financiación y preferencias en contratación pública y subvenciones, obtención de premios y distintivos. (Lloves 2018). De manera lógica, se evidencia con estos beneficios que las empresas quieran asumir de manera voluntaria estas obligaciones extras. En palabras de Gomez nieto (2015): "En pleno siglo XXI puede afirmarse con total rotundidad que la RSC es un valor obligatorio que deben mostrar las empresas tanto en su ámbito externo como en el interno, debe ser un elemento que impregne a su esencia y no un complemento que se limita al cumplimiento de unos estándares mínimos, y debe ir de la mano de la ética. Prueba de ella son todas las compañías que han hecho de un concepto novedoso una oportunidad de negocio."

En este contexto nace el movimiento B-Corps, y es el responsable de certificar aquellas organizaciones que cumplen una serie de objetivos que promueven la responsabilidad social y ambiental. Se trata de un movimiento global que tiene como finalidad última influenciar el escenario corporativo en una economía más inclusiva y sostenible. En palabras de Diez-Busto (2021) "Las organizaciones B-corps son un modelo de compañía que reúnen los más altos estándares de las actividades sociales y medioambientales, transparencia pública y responsabilidad corporativa que equilibran los beneficios y el propósito de la empresa". Las B-Corps, entre otros objetivos, se plantean como propuesta innovadora para alcanzar los ODS de una manera integrada.

5.2. Movimiento B-corps y su proceso de certificación.

El proyecto nació con B-Lab, la organización sin ánimo de lucro, cuyos fundadores son Jay Cohen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassey. Después de una exitosa carrera empresarial, los 3 fundadores quedaron muy inspirados por empresarios y empresas que utilizaban actividades de responsabilidad social por encima de los beneficios económicos, ellos también tuvieron la visión de ir mas allá y crear mas impacto positivo en la sociedad.

Con este propósito, en el 2006 crearon B-Lab, que es, hasta día de hoy, la única a nivel mundial de certificar a las empresas con el sello B-corps. Y un años después de su creación, en 2007, se certifico a la primera empresa con el sello B-corps.

Actualmente, existen mas de 4400 compañías B-Corps repartidas en 77 países y en 153 diferentes tipos de industrias.

Aunque la mayoría de las empresas B-corps son pequeños negocios, existen aproximadamente 150 empresas multimillonarias que se han certificado como por ejemplo Danone, Goldman Sachs, Natura... y son cada vez mas las empresas, tanto pequeñas como grandes, y de diferentes partes del mundo, en interesarse por certificarse con este sello cada vez mas popular. (bcorpspain.es)

Las compañías que soliciten la certificación B-Corps deben de reunir, entre otros, estos 3 principios básicos:

1. Actividades sociales y ambientales verificadas:

Para este propósito, existe la evaluación de impacto B (BIA) que es un cuestionario online que evalúa el impacto y las actuaciones que la compañía ejerce sobre sus trabajadores, comunidad, clientes y el medio ambiente

2. Legalidad en todos sus procedimientos.

Cada compañía deje ajustarse a la normativa legal precisa elaborada para las empresas ecológicas que cada país tiene, y en caso de no haber una normativa legal clara o concisa, la compañía ha de crear los llamados términos legales B, que son cláusulas salvaguardando los objetivos de las compañías B.

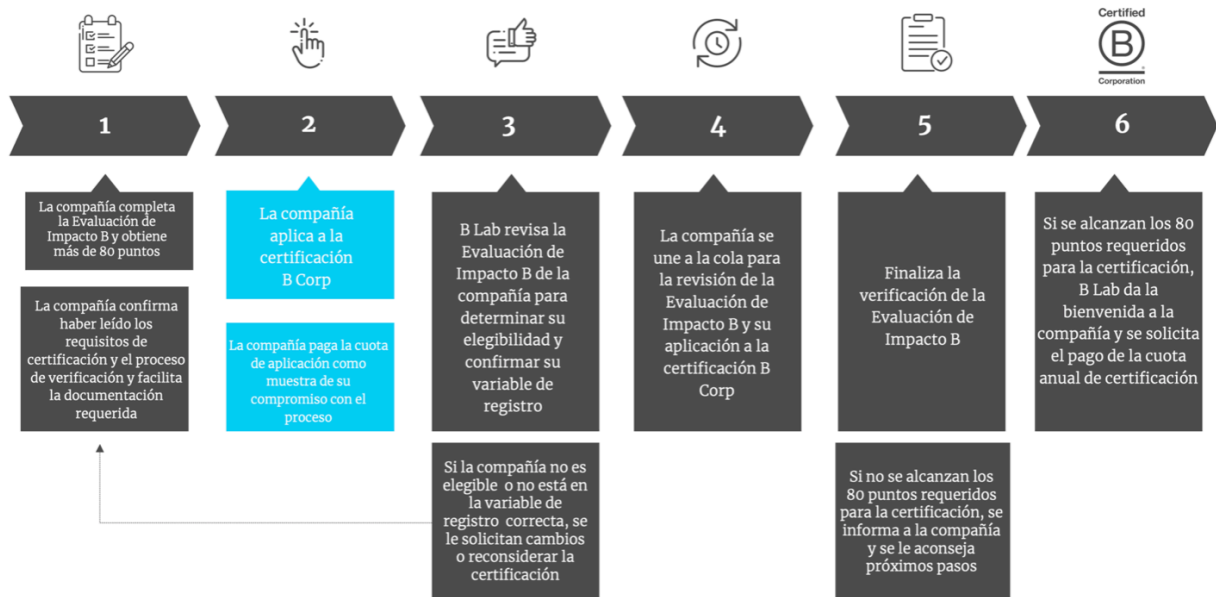
En este sentido, Bustos (2016) nos comenta: "En América latina no existe un marco jurídico claro que regule las obligaciones y compromisos de este nuevo actor social, los empresarios e inversores se enfrentan a un dilema a la hora de elegir el vehículo legal para sus empresas cuando quieren tener un impacto material positivo en la sociedad. Hasta ahora la legislación distingue entre personas jurídicas con ánimo de lucro que protegen el interés privado de los accionistas, y personas jurídicas sin ánimo de lucro que buscan el interés público y general. Sin embargo, estas nuevas empresas híbridas combinan ambos propósitos y, por lo tanto, necesitan una nueva categoría legal que les permita configurarse como tales en el ecosistema. Entonces estas serían nuevas entidades legales que ya no necesitarían estar certificadas, aunque podrían hacerlo como ocurre en Estados Unidos con las Benefit corporations. Las B corps de EEUU son entidades legales con ánimo de lucro que pueden distribuir utilidades a sus accionistas, a diferencia de las fundaciones o empresas sociales".

3. Portal de transparencia.

Una vez evaluado el cuestionario BIA, la compañía en proceso de certificación, pasa por un proceso de audición que asegura que la compañía reúne los mínimos puntos exigidos para certificarse como B-Corps. Una vez certificadas, existe la obligatoriedad de publicar las puntuaciones del proceso en la pagina web oficial de B-Lab. (Honeyman y Jana 2019).

Muchos expertos han visto en el sello B-Corps una solución al problema de la falsedad con respecto a las empresas que buscan a toda costa una certificación ecológica sin realmente cumplir con los requisitos para ser certificadas como tal, ya que el sello B-Corps es una organización independiente y sin ánimo de lucro. (bcorpSpain.es) (bcorporation.net)

El camino de las B Corps hacia la certificación



Fuente: (bcorpSpain.es 2021)

La compañía solicitante es evaluada a través del cuestionario BIA, en el cual a las compañías aspirantes se les requiere una mínima puntuación de 80 puntos de un máximo de hasta 200 puntos. Después de completar el cuestionario, se hace una comprobación del mismo para asegurar que se ha hecho completo y correcto. Esta fase es dirigida por un experto de B Lab en USA, que se encarga de la universalidad y de criterios justos independientemente del origen de la compañía, además de solicitar los documentos que verifiquen y prueben las respuestas del cuestionario. Una vez ya

auditada la puntuación, la compañía ha de firmar los aspectos legales de la certificación B-Corps y pagar la cuantía anual de miembros.

Ventas anuales	Tasa de aplicación
€0 - €149,999	€250
€5,000,000 - €49,999,999	€500
€50,000,000 - €99,999,999	€700
€100,000,000	€900

5.3. Áreas de la Evaluación de Impacto B (BIA)

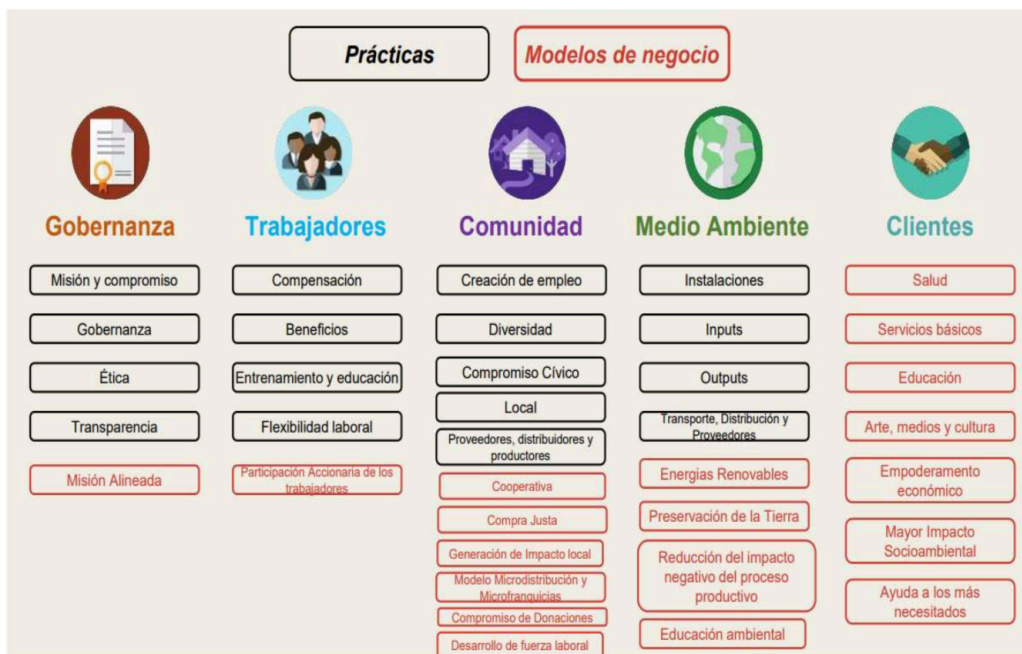
La evaluación de impacto B (BIA) es un cuestionario online publico y gratuito que se usa com primer paso y requisito en el proceso de certificación B. Para pasar al siguiente nivel del proceso, la compañía tiene que obtener una mínima puntuación de 80 puntos de un máximo de 200.

El BIA evalúa a la compañía en 5 diferentes áreas: Trabajadores, comunidad, medio ambiente, gobierno y clientes. Cada una de estas áreas debe de obtener 40 puntos para ser aprobada, lo que supone un 20 del total de puntos.

El equipo responsable del BIA es el Standar Advisory Council (SAC), cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la actualización del cuestionario BIA y la definición de los criterios locales y globales para cada cuestión del cuestionario.

El BIA es una herramienta creada también para ser usada como forma de medir el impacto de las empresas, por lo que son muchas las empresas que lo usan aunque no tengan la intención de certificarse como B-Corps. Como media, las compañías obtienen una puntuación de 50 y las empresas certificadas 95 puntos. En America Latina son aproximadamente unas 15000 empresas las que han usado el cuestionario solamente para evaluar su impacto.

Otra de las utilidades del BIA, es servir como herramienta educativa ya que muestra a las organizaciones cuales son las mejores prácticas y cómo conseguirlas.



Cada área evaluada tiene una serie de subcategorías.

Trabajadores:

La evaluación de esta área estriba en cómo de bien los trabajadores de la compañía son tratados bajo las categorías de:

- Sueldo y compensaciones.
- Beneficios y ayudas.
- Educación y formación.
- Comunicación y gestión con el trabajador.
- Derechos humanos y política laboral.
- Seguridad y salud.

Hay que destacar que esta sección puede ser muy diferente dependiendo del país del que la compañía provenga, por ejemplo, los derechos de los trabajadores en cada país esta sometida a us legislación gubernamental. Así lo afirma Nakamura (2020): "Es importante ver que el área de trabajadores es muy diferente según del país y mercado en el que la compañía se halla".

Comunidad:

Esta sección trata de la conexión que la compañía tiene con otras comunidades a nivel local, nacional y global, con la intención de acomodar el comportamiento de la organización hacia estas comunidades y evaluar sus necesidades. Los diferentes aspectos considerados en esta área son:

- Creación de puestos de trabajo.
- Diversidad e inclusión.
- Compromiso cívico.
- Compromiso y desarrollo local.
- Productos, distribuidores y proveedores.

Algunas de las practicas mas recompensadas de esta área son la igualdad en los salarios sin discriminación por razones de raza, etnia o sexo; También la presencia de grupos minoritarios ocupando puestos relevantes o el uso de productos locales.

Medio Ambiente:

En esta área se evalúan las acciones que la empresa realiza de manera productiva contribuyendo a una mejora medioambiental o a contrarrestar los efectos del cambio climático.

Fuente:(bcorpspain.es 2022)

Algunas de las practicas realizadas mas valoradas de esta área son el control y reducción de las emisiones de gas de efecto invernadero, los incentivos a trabajadores para usar medios alternativos de transporte mas ecológicos y sostenibles, evaluar el ciclo de vida de los productos, reciclar y reusar, distribución responsable del sobrante y residuos, entre otros.

Gobierno:

Dentro de esta categoría encontramos las siguientes subcategorías:

- Compromiso y misión.
- Corporate Accountability.
- Etica.
- Transparencia.

Como ejemplos mas destacables encontramos la integración de un compromiso social en la misión de la compañía, la union de acciones sociales y ambientales por encima de los beneficios económicos o la elaboración de un documento anual de impacto.

Cientes:

Esta es la mas reciente categoría incorporada en la áreas de evaluación. Entre sus acciones mas destacables están las de proveer garantías o servicios de protección del cliente, asegurar la calidad en las evaluaciones hacia productos y proveedores, medir la satisfacción del cliente, medir los potenciales efectos negativos de los productos en los consumidores. Para Gambaro (2021) "las empresas B tienen como base de su gestión estratégica la identificación de necesidades de los stakeholders y la producción de conocimiento en esta área; esto les permite generar innovaciones que contribuyen con la creación de productos y servicios que además de generar un rendimiento económico, mejoran la calidad de vida de sus grupos de interés".

5.4. Gestión de personas y B-Corps.

Las áreas de evaluación a las que las empresas aspirantes a B-Corps se someten y que mas nos competen en este apartado de RRHH, son las áreas de Trabajadores y Comunidad, de una manera mas indirecta o transversal los RRHH también cuentan con su papel en otras áreas , aunque quizás mas como co-protagonista pero en algunos aspectos fundamentales como parte de un trabajo de equipo. En este sentido y en materia de sostenibilidad Vergara Romero (2021) afirma que "es muy importante destacar que se debe inspirar a todos los colaboradores posibles para participar en la reestructuración conjunta hacia la sostenibilidad. La sostenibilidad como labor de gestión significa desencadenar un proceso social en la empresa que conduzca a la búsqueda de soluciones sostenibles para negocios y métodos de trabajo orientados al futuro.

Recordamos que cada área de evaluación tiene una serie de sub-áreas que la componen y son las siguientes:

(Area): Trabajadores.

(Sub-areas): Sueldos y compensaciones, beneficios para los trabajadores, capacitación y educación, participación accionaria de trabajadores, comunicación entre gerencia y trabajadores.

(Area): Comunidad.

(Sub-areas): Creación de empleo, inclusión y diversidad, compromiso cívico y donaciones, participación local, proveedores, distribuidores, producto, modelos de negocio para la comunidad.

Por tanto, ¿Qué papel juegan los RRHH en las B-Corps?, ¿Son éstos diferentes a las de una empresa no B-Corps? ¿Que acciones destacan en un departamento de RRHH de una B-Corp?

Como empresa notoriamente social, las B-corps se caracterizan por ser una organización sin ánimo de lucro, priorizan el tener una gestión transparente, buscan tener un impacto positivo en el medio ambiente, se focalizan a la erradicación de problemas sociales, trabajan en pos de la comunidad en la que se hayan establecida, apuntan a tener sostenibilidad económica y financiera, buscan brindar soluciones innovadoras, establece un foco prioritario en los trabajadores y sus necesidades, etc.

La gestión de personas en B-Corps, en general, apuntan a mejorar el estilo de vida de los trabajadores a través de actividades y acciones específicas. En este sentido, han de adoptar políticas de personal que respeten los derechos de los trabajadores y favorezcan su desarrollo tanto dentro como fuera de la empresa, a este respecto, se adoptarían medidas relacionadas con la conciliación, equilibrio familia-empresa, eliminación de las discriminaciones de género en el salario o acceso a posiciones directivas. En este sentido, Ortiz Iglesias (2017) indica que: "Aunque los trabajadores son fundamentales para llevar a cabo las actuaciones empresariales, también hay que indicar que éstos necesitan de una buena organización para poder desarrollarse profesionalmente. Por lo tanto, la entidad debe tener en cuenta esta relación y alinear los intereses de la entidad con los de los empleados, con el objetivo de crear un valor

compartido para ambas partes.” Además, las empresas B-Corps hacen hincapié en el concepto de innovación, colocando los asuntos sociales y medioambientales en un lugar destacado.

Dentro de las etapas de un proceso general de RRHH, La B-Corps busca no solo la innovación, sino también cumplir con esa serie de requisitos que las sitúa en su carácter de empresa social y medioambiental. Dentro del reclutamiento y selección se utilizan procesos estandarizados y transparentes. En el desarrollo profesional se detectan las necesidades e intereses de los trabajadores para direccionarles del mejor modo la carrera profesional. En los incentivos y beneficios, se trabaja de manera cercana y atenta con las políticas que les permitan beneficiarse de ayudas, en la gestión del desempeño se usan herramientas y metodologías que permitan realizar evaluaciones objetivas del desempeño de equipo, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, etc.

No menos importante que los procesos de selección y reclutamiento, es el papel que el departamento de RRHH juega en la comunidad, ya sea con acciones que afectan directa o indirectamente, a la mejora y calidad de vida tanto de los empleados como de las personas que integran la comunidad en la que la empresa se haya establecida. En este sentido, son varias y diversas las acciones que una B-Corp puede tomar para la mejora de su comunidad:

- Políticas de paternidad.**
- Contratar proveedores en situación de vulnerabilidad.**
- Dar empleo a personas con capacidades diferentes.**
- Ofrecer el primer empleo a jóvenes.**
- Dar empleo a jóvenes en situaciones de calle.**
- Ofrecer equidad salarial entre hombres y mujeres.**
- Contratar y promover a mujeres mayores.**

En palabras de Correa (2019) refiriéndose a las empresas B : “A través de sus esfuerzos para crear empleo digno para personas de todos los orígenes y experiencias, las Empresas B esperan servir como modelo para empresas de todo el mundo. Desde opciones de teletrabajo o flexibilidad laboral, clasificadas consistentemente más importantes por las mujeres que por los hombres, hasta programas más profundos de

equidad, diversidad e inclusión, las prácticas de Empresas B que valoran la inclusión ayudan a crear mejores oportunidades para todas las personas.”

Terminado el marco teórico del presente trabajo, cabe destacar que en su vertiente principal, me dirijo a analizar el papel que el departamento de RRHH juega en las empresas con el sello B-Corps. Aquellas medidas, acciones, ideas, propuestas, y actividades que este protagónico departamento de las B-corps juega en la vida de sus trabajadores y comunidad.

En palabras de Lopez (2016): “La gestión responsable estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso (desarrollando habilidades, generando oportunidades, y estableciendo incentivos responsablemente), influirá positivamente en los resultados organizativos (capacidad de innovación, capacidad de atracción y retención de empleados, y los resultados empresariales)”.

6. Resultados. Estudio de Caso.

6.1. Danone, la multinacional referente mundial como empresa B Corps.

Muchas compañías de la industria alimentaria han escogido convertirse en B Corps. Estas compañías se enfrentan con grandes y crecientes desafíos, relacionados con la producción y comercialización de sus productos, así como las crecientes demandas de los consumidores para que tomen mas responsabilidad en el cambio climático y ofrezcan mas opciones sostenibles.

La mayoría de las compañías alimentarias a lo largo y ancho del planeta son desde un tamaño pequeño a medio, no obstante, grandes compañías de este sector, como Danone, han sido atraídas hacia este nuevo cambio de paradigma en el que se apuesta por un nuevo modelo empresarial mas respetuoso social y medioambiental. Las empresas quieren adquirir el sello B Corps por varias y diferentes razones: ser líderes de un Movimiento, construir relaciones, atraer talento, mejorar la reputación... En palabras de Finnan (2020): “Parece ser que diferentes compañías están interactuando con la certificación B Corps de diferentes maneras. Para compañías pequeñas

como Tony's Chocolonely y Greyston Bakery, las cuales tienen una clara misión social en el corazón de su modelo de negocios, la certificación B Corps actual como un sello de aprobación de sus acciones y de su impacto positivo total.”

Para Danone, los asuntos de sostenibilidad no son extraños, y ya desde 2001 emiten informes de impacto socio-medioambiental. Actualmente, han establecido una serie de objetivos sociales y medioambientales en consonancia con los ODS y la agenda 2030. Fue en 2017, su CEO Emmanuel Faber, anuncia que Danone estaba en tramites para convertirse en la primera multinacional en albergar el sello B Corps, subrayando que esta certificación es un reflejo de su ya largo compromiso con los negocios sostenibles.

Danone, muy satisfecha con toda la operativa bajo el sello B Corps , señala que las herramientas que B LaB provee, no solo sirven para evaluar el impacto de la compañía, sino que además son herramientas útiles para educarles en las mejores prácticas y les otorga un marco externo de referencia con el que les ayuda a mejorar continuamente. También, han visto y comprobado como ser B Corps les ha aportado múltiples beneficios internos relacionados con sus trabajadores y la comunicación entre los diferentes equipos y departamentos.

En este sentido, Celine 2021 declara: “Danone es un claro ejemplo de como una extensa multinacional usa la certificación B Corps como un modo de comprometer conjuntamente a toda su plantilla y lidiar con los desafíos que muchas grandes compañías enfrentan para unir a sus diferentes equipos y departamentos. A través de la motivación y animando a su plantilla para trabajar hacia la certificación B Corps, Danone ha creado de algún modo su propio movimiento interno B Lab.”

Y es que, afortunadamente para el planeta y la sociedad, que compañías tan grandes y mundiales como Danone sean portavoces y protagonistas del movimiento B Corps, crean un efecto positivo en toda la industria alimentaria, elevando la conciencia general y hacen una llamada a la acción social y medioambiental sostenible a una escala global.

6.2. Historia, misión, visión y valores.

La invención de yogurt nace de la mano del premio Nobel y director del instituto Pasteur Iliá Mechnikov, esto ocurre alrededor de 1910. Iliá, con su invención quiere poner remedio a las infecciones intestinales que eleva el índice de mortandad, especialmente de niños. Pero, no es hasta 1919 que un tal Isaac Carasso, ciudadano de Barcelona aunque de origen griego, populariza el yogurt levantando una fábrica y llamando a este lácteo Danone, en honor a su hijo Daniel, al cual apodan como Danon. Desde este humilde comienzo, en una calle corriente del Raval barcelonés, Danone como marca y como fábrica, no ha parado de crecer y extenderse llegando a ser la multinacional que a día de hoy conocemos. Primero el Danone era vendido en farmacias y laboratorios farmacéuticos, ya que se consideraba un remedio médico para algunas afecciones, especialmente estomacales, para después pasar a venderse en diferentes sitios como parte del remedio a la desnutrición ocasionada por guerras y Post-guerras.

Danone es una marca muy preocupada por cuidar de la salud de las personas. Por tanto, su misión consiste en ofrecer una mejora en la alimentación de los consumidores, producir y comercializar productos saludables, sin descuidar el placer y siempre ofreciendo bienestar.

Sus metas o visión, se dirigen a crear sus productos de forma sostenible respetando los ecosistemas naturales, de modo que el planeta esté cuidado y protegido, sin olvidar generar valor económico y social, también de manera ética.

“En términos de responsabilidad social, el grupo DANONE se caracteriza por ser una organización que lleva a cabo un plan de acción social en el que se abordan cuestiones sociales y medioambientales. Sus acciones responsables y actos que contribuyen a la sostenibilidad, apostando por una alimentación saludable y variada, apoyando los productos de temporada a fin de no alterar el ciclo vital, han sido reconocidas por diversos sellos distintivos como son las B Corps, pues vela por el bienestar animal de los animales de los que obtiene su materia prima.” (Villar, 2021)

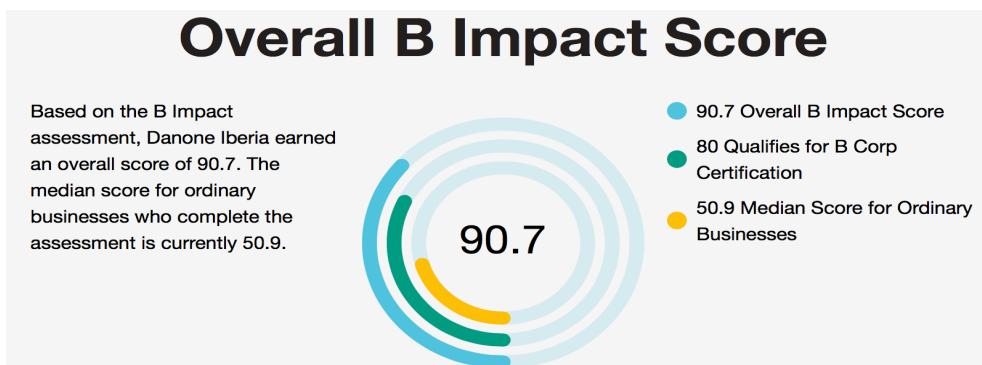
Como valores, apuestan por el bienestar familiar, invirtiendo en la mejor tecnología y en investigación I+D, ofreciendo siempre lo mejor a sus consumidores.

“El instituto Danone fue creado con el objetivo de promover la investigación y la difusión de la cultura nutricional sobre una sólida base científica, con la finalidad última de mejorar los hábitos alimentarios de la población. Asociación que celebra el 25 aniversario desde su creación habiéndose convertido en una entidad de referencia a nivel nacional en materia de nutrición y salud.” (Rodríguez 2019)

6.3. Análisis de la evaluación de Impacto total y en las áreas de personas y comunidad de Danone.

Recordemos que la evaluación de Impacto de las empresas refleja una serie de datos en 4 áreas: Gobernanza, Clientes, Personas y Comunidad. Y que las que nos competen en este trabajo son las áreas de Personas y Comunidad, por ser éstas en las que mas presencia tiene el departamento de RRHH. A continuación exponemos algunos de los datos mas relevantes de las áreas de trabajadores y comunidad, obtenidos en la ultima evaluación en la que Danone se ha recertificado por tercera vez como empresa B Corps, siendo su primera certificación en 2016, siendo esta de una durabilidad de 3 años y obteniendo una puntuación total de 90.7 sobre 200, siendo 80 puntos lo mínimo exigido para aprobar.

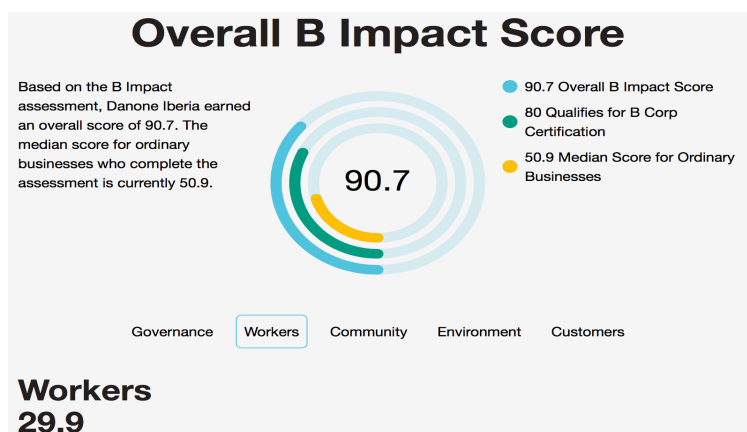
6.3.1 Evaluación de Impacto total



Fuente: B Lab global site (2021)

“DANONE vuelve a ser la líder en Cambio Climático junto con PASCUAL, con el 100% de la puntuación. Estos datos son muy positivos, ya que muestran un compromiso hacia la mejora del abastecimiento de agua y energía y la reducción de emisiones de gases contaminantes por parte de las empresas. DANONE consigue alcanzar el 100% de la puntuación, lo que significa un compromiso absoluto por la preocupación sobre la salud de los consumidores y empleados y el fomento de una vida activa y saludable, además de invertir en la innovación de productos más saludables, ya sea reduciendo grasas o azúcares.”(Quevedo 2019)

6.3.2. Datos más relevantes de la Evaluación de Impacto en la área de trabajadores.



Fuente: B Lab Global site. (2021)

Una vez analizados y extraídos los datos más relevantes aportados a este cuestionario, se ha procedido a un trabajo de investigación en el que hemos podido comprobar la autenticidad de estos datos. Por tanto, se hace constar la veracidad y autenticidad de estos datos, no obstante, hay que tener en cuenta que al tratarse, Danone, de una empresa multinacional se ha hecho muy difícil constatar uno por uno la presencia de estas acciones en todos y cada uno de los países en los que esta asentada esta empresa. La información principalmente analizada parte de fuentes españolas, por tanto, estos datos son más fehacientes en España.

- La mayoría de los empleados tienen un salario fijo.
- Algunos de sus trabajadores son aportados a la empresa por subcontratas o terceras partes
- No poseen una estructura en la que los empleados se puedan llegar a convertir en autónomos o en su propio jefe.
- Tienen 1053 empleados contratados a tiempo completo, aunque son 1048 los reflejados con esta condición en los últimos 12 meses.
- Poseen un total de 90 trabajadores a tiempo parcial, manteniendo el mismo número en los últimos 12 meses.
- La empresa ha omitido en el informe el salario mínimo calculado en base a una hora.
- El 100% de los trabajadores ha obtenido bonus en el último año fiscal.
- Entre el 1 y 4% de trabajadores se encuentran entre la plantilla de directivos.
- Con respecto a la jubilación, la empresa no ofrece planes o programas privados, siendo la única opción las pensiones gubernamentales.
- Se complementan los servicios básicos de salud que el gobierno ofrece a todos los ciudadanos, con seguro de accidentes, de vida, dental y de salud; sin excluir a los trabajadores que están a tiempo parcial incluso si están contratados a menos de 20 horas.
- Tienen unas medidas de salud y seguridad actualizadas y vigentes con la ley gubernamental que así se lo exige.
- El 100% de los trabajadores ha recibido entre 1 y 4 días de training pagados al año.

-Entre el 6 y 15% de los trabajadores han sido internamente promocionados en los últimos 12 meses.

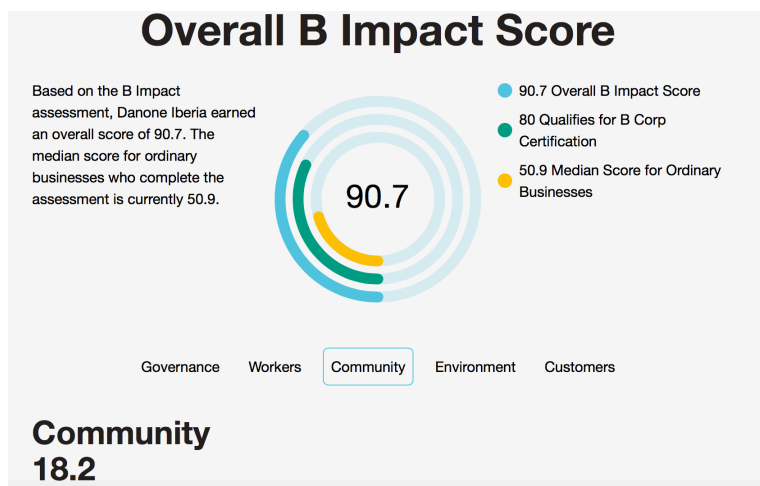
-Mas del 75% de la plantilla recibe formación y training específicos relacionados con su puesto de trabajo en los últimos 12 meses.

-Entre el 81 y 90% de los trabajadores se declaran satisfechos y comprometidos con la empresa.

-El trabajador incluyendo vacaciones, recibe de salario extra 36 días no trabajados al año.

-Entre 12 y 18 semanas son pagadas por permiso de paternidad.

6.3.3 Datos mas relevantes de la evaluación de Impacto en el área de Comunidad.



Fuente: B Lab global site. (2021)

Si bien es cierto que el grosso del trabajo lo encontramos en el área de personas, ya que es ahí donde mas presencia tienen los RRHH, no podemos obviar el área de comunidad, quizás no tan rica para nuestro trabajo pero nada desdeñable, si se quiere, de una manera mas bien transversal e indirecta, el departamento de dirección y gestión de personas tiene cabida en esta área. Hay que tener en cuenta que a la hora de crear las conclusiones esta área no tiene un gran fundamento, de modo que el ultimo apartado de este trabajo esta mas centrado en el área de personas por su alta relevancia en este trabajo.

-El modelo de negocio de la empresa no está diseñado particularmente para colaborar con Stakeholders de la categoría de ONGs y asociaciones, no obstante, como mas adelante veremos, si colaboran.

-Diseñan las ofertas de trabajo teniendo muy en cuenta el utilizar un lenguaje inclusivo e igualitario.

-Llevan a cabo procesos de selección a través de curriculum ciego en los que los datos personales de los aspirantes , como la edad y el sexo, son anónimos

-La mayoría de los directivos y jefes de empresa no pertenecen a ningún grupo minoritario como pueden ser el grupo LGTBI o mujeres.

-Existe la figura de persona o personas responsables para mantener y proteger la diversidad, igualdad e inclusión de los trabajadores.

-Ofrecen training y formación para todos los trabajadores en materia de diversidad, igualdad e inclusión.

-Las instalaciones de la empresa han sido diseñadas de modo que reúnen las accesibilidades requeridas para discapacitados.

-Han implantado planes y políticas que mejoran la igualdad de salarios por razón de sexos.

(Quevedo 2019): "Danone muestra ser la empresa con mayor compromiso con la igualdad de género, aumento de oportunidades para las mujeres en altos cargos e igualdad de salarios."

-Se han establecido objetivos medibles de igualdad, diversidad e inclusión que son revisados periódicamente por el grupo de ejecutivos y directores.

-La empresa registra la edad y el género de sus empleados, que no la raza o estatus socioeconómico.

-Entre el 25 y 39% de la plantilla son mujeres.

"Promovemos el crecimiento inclusivo y la creación de oportunidades para que todos los segmentos de la población puedan prosperar y luchar así contra la desigualdad. Como parte de nuestros esfuerzos para fomentar el crecimiento inclusivo, trabajamos en acciones que nos permiten empoderar a personas vulnerables en nuestra comunidad local como personas en riesgo de exclusión social, aquellas que sufren pobreza, y mujeres supervivientes de violencia de género, entre otros. Además, trabajamos para empoderar a nuestros partners más directos, los ganaderos." (danone.es)

-Mas del 30% de la plantilla tiene menos de 24 años o mas de 50.

-Mas del 50% de la plantilla de managers son mujeres.

"De la mano de la Fundación Ana Bella, Momentum Task Force y la financiación del Fondo Danone Ecosystem, en 2011 creamos la Escuela Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer. Un proyecto que tiene como objetivo empoderar y reintegrar en la sociedad a mujeres supervivientes de violencia de género. Las mujeres completan un itinerario personalizado de empoderamiento que consiste en formación profesional específica en ventas, formación personal para la potenciación de sus habilidades como mujeres victoriosas y agentes de cambio y una oportunidad laboral trampolín de cara al público como embajadoras de marca en punto de venta, que las empodera

para acceder con éxito a trabajos de más largo recorrido, que coincidan con sus aspiraciones personales.”

“Danone Iberia ha nombrado a Laia Mas nueva directora de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, una nueva posición que surge con el objetivo de unir bajo un mismo paraguas las áreas de Asuntos Públicos, Comunicación y Sostenibilidad, informa la compañía. Con 20 años de trayectoria en la compañía, Laia Mas, que hasta ahora ocupaba el cargo de directora de Asuntos Públicos y Sostenibilidad, encabeza esta nueva posición que permitirá a la multinacional migrar hacia "un modelo corporativo más robusto que fomente un diálogo fluido multistakeholder y actúe como catalizador para ajustar la estrategia y la toma de decisiones", indica la empresa” ([foodretail.es](https://www.foodretail.es) 2022)

-En los últimos 12 meses se han creado 3 nuevos puestos.

-Entre el 20 y 39% de los proveedores son locales.

-Mas del 75% de la plantilla son trabajadores pertenecientes a la comunidad en la que se haya la compañía.

-La compañía ejerce un compromiso con la comunidad a través de tratos con ONGs locales, y donaciones que mejoran la calidad de vida de las personas de la comunidad.

“En línea con nuestro compromiso con la salud y la nutrición, en Danone llevamos colaborando con los bancos de alimentos desde que se creó el primero en Barcelona, en 1987. Desde 2010 colaboramos de forma regular con los bancos de alimentos como si fueran un cliente más, evitando así los problemas de provisión y la incertidumbre de estos bancos. Semanalmente donamos alimentos que suman +10.000.000 de unidades de productos al año, además de organizar campañas internas de sensibilización con recogidas de alimentos y acciones de voluntariado corporativo entre nuestros empleados y sus familias”. ([danoneespana.es](https://www.danoneespana.es))

-Ofrecen a sus trabajadores tiempo remunerado por trabajos en servicio a la comunidad.

-165 horas han sido las invertidas por trabajos voluntarios.

-Entre el 1 y 24% de la plantilla recibió, en los últimos 12 meses, compensaciones económicas por horas de voluntariado.

6.4. Relación entre los RRHH y el análisis del área de Personas y comunidad de la evaluación de Impacto (BIA). Anexo 1 (Ejemplo del cuestionario BIA)

Al no haber una área concreta de evaluación para los RRHH en el cuestionario BIA, hemos analizado las áreas de evaluación en las cuales la presencia de los RRHH es mas evidente. **Uno de los cometidos del trabajo es averiguar qué acciones de RRHH son características de las empresas B Corps**, hemos de subrayar, que no hay una manera única de dirigir los RRHH de una empresa B CORP de manera concreta y específica. Por tanto, tras el análisis del área de personas y comunidad, y encuadrándolas en el proceso estándar de gestión de los RRHH, las acciones mas destacables que como B Corps Danone ha ejercido son las siguientes:

Reclutamiento y selección.

A través del reclutamiento, las organizaciones tiene la posibilidad de presentar a los aspirantes o stakeholders en general, su compromiso con la ética laboral y ser considerados por personas talentosas como lugares atractivos a los que pertenecer. Guierrez-Rua (2018) :

-Llevan a cabo procesos de selección a través del curriculum ciego.

-Reclutamiento de nuevos trabajadores pertenecientes a las comunidades locales.

-Apoyo a los ganaderos mediante formación, asesoramiento y financiación para garantizar unas relaciones comerciales fluidas e incentivar las practicas sostenibles medioambientales.

Formación y diseño de la carrera profesional.

La literatura ha justificado sobradamente la importancia de la formación para integrar y compartir información, conocimientos y experiencias procedentes de diversas áreas y niveles de la empresa y, de este modo, poder conseguir soluciones y mejoras. Moura diez (2016):

-Formación a sus empleados. En 2020 Danone impartió más de 60.000 horas de formación, con una media de 43h por persona. Además Danone ofreció en 2019 su programa de liderazgo a todos los empleados. También se ofrece formación sobre seguridad laboral, igualdad, diversidad e inclusión.

-Se fomenta la promoción interna, la mayoría de sus directivos han ido ascendiendo dentro de la empresa, y son pocos los que empiezan su carrera con Danone y la abandonan.

En este sentido, nos hacemos eco de las palabras de (Atares, 2015) con respecto a los RRHH de Danone: "Los recursos humanos son la notable experiencia adquirida debido a los muchos años dentro del sector lácteo o la capacidad de adaptación a las preferencias de los clientes mediante la oferta de productos para muchos segmentos de la población. También el alto nivel de conocimiento en el tratamiento de la materia prima y su transformación o la fuerte lealtad a la empresa por parte de los consumidores. También es un intangible humano la excelente relación con los proveedores y clientes. Estos intangibles son los más importantes y los más difíciles de conseguir. Su importancia se debe a que están directamente relacionados con el buen desempeño de la actividad por parte de los trabajadores de la empresa, lo que se traduce en resultados positivos para la empresa. Son difíciles de conseguir porque se adquieren con el tiempo y no son fáciles de transferir. Son la base del éxito de Danone."

Recompensas, compensación y Beneficios:

Para estimular un mejor comportamiento y la adhesión de los empleados a la organización, la compensación y retribución es uno de los brazos mas importantes del proceso de gestión de los RRHH de una empresa. Reina (2019) :

-Los empleados de Danone disponen de un seguro privado de salud, un plan de pensiones individual y un seguro de vida.

-Participación en beneficios para todos los trabajadores.

-Mas del 90% de la plantilla trabaja a tiempo completo.

Gestión de la diversidad. Igualdad de oportunidades. Desarrollo local:

En este sentido, Danone no ha dejado de evolucionar, demostrando que es una empresa que esta acorde con los tiempos presentes y continuamente presentando e innovando diferentes programas y colaboraciones en las que priman la igualdad de oportunidades, así como la igualdad y el trato justo hacia todos sus trabajadores y colaboradores:

-Colaboración continua con ONG y asociaciones locales a través de voluntariado por parte de sus trabajadores y donaciones.

-Colaboración de mas del 60% con ganaderos, proveedores y comerciantes locales.

-Aproximadamente un 40% de la plantilla son mujeres.

-Aproximadamente un 40% de los proveedores son locales.

7. Conclusiones

Las empresas con sello B Corps podrían ser parte de la solución a los grandes desafíos de nuestro tiempo, no solo medioambientalmente, sino social y más en concreto, por ser el tema objeto de este trabajo, laboralmente.

De manera lógica, y porque nuestro planeta y sociedad dañadas así lo urgen, las empresas B Corps se han alzado como un gran ejemplo de lo que una empresa puede llegar a impactar positivamente en el medioambiente, pero menos se ha investigado y discutido el potencial impacto positivo en la parte social y laboral que estas empresas pueden llegar a alcanzar.

En el cuestionario BIAS veíamos cómo la obtención de datos en el área que ocupa a este trabajo, el de personas, no se corresponde literalmente con los procesos de los RRHH, sino que se refiere a sub-áreas más generales. No obstante, y como objeto fundamental del análisis de este trabajo, hemos integrado esas sub-áreas dentro de los procesos de los RRHH, dando como resultado una gran equivalencia en el número e importancia de las acciones en todas y cada una de las diferentes fases. En otras palabras, y tomando como referente a la empresa Danone, concluimos que una empresa con sello B Corps no deja carente o deficiente ninguna de las diferentes fases del proceso de RRHH, ofreciendo e implantando acciones y medidas diversas y variadas que completan al máximo, tanto en número como en relevancia atendiendo a criterios éticos y transparentes, a todo el conglomerado que supone la dirección y gestión de las distintas fases de los RRHH.

¿De qué modo podemos tomar como referente a la empresa analizada en este trabajo, Danone, y garantizar que estos mismos resultados se pueden extrapolar a otras empresas B Corps? Porque todas y cada una de las empresas con sello B Corps han obtenido una puntuación mínima exigida y aceptable en el área de personas (RRHH) del cuestionario BIA, que recordemos, es el cuestionario que cualquier empresa con sello B Corps ha de superar. Por tanto, no podemos decir que las acciones y medidas tomadas por cada una de las empresas certificadas sean las mismas, pero sí las suficientes en número e importancia como para concluir que todas las fases del proceso

de RRHH esta sobradamente cubierto por una empresa con sello B Corps, concluyendo que estas empresas son garantía de procesos laborales éticos y transparentes, y por tanto el ejemplo a seguir y la solución a tantísimos problemas de índole laboral que afectan a nuestro presente como sociedad.

8. Bibliografía:

-Azam, A. (2020). Empresas comprometidas con la sociedad (ECS): sociedad con misión y sociedad de interés colectivo. Benefit corporation. TFG. Grado de derecho. Universidad autónoma de Barcelona.

-Barandalla, I. C. J., Calderón, M. L., & Pimenta, A. (2021). B Corp como solución innovadora para alcanzar los ODS de manera integrada. El caso Farmidable. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 4.

-Best, E. L., & Binkley, M. R. (2020). To Be a B Certified Benefit Corporation or Not to Be. *The Contemporary Tax Journal*, 9(2), 3.

-Bustos Báez, S., & Wastavino Muñoz, F. (2016). ¿ De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental?. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 9 (27).

-Camarán, M. L., Barón, L., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.

-Correa, M. E. (2019). Mejores prácticas de diversidad e inclusión en las empresas B de América Latina. Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.

-Da Silva, L. H., Uemura, M. R. B., Saboia, L. M., Pinheiro, E. H. Y., & Ghedine, T. (2021). The relationship between Human Resource Management practices and Collective Competencies: a case study in a certified B company. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11(1), 1-14.

- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2508.
- Fernández Torre, V. (2020). La contribución de la empresa social al cumplimiento de los ODS: el caso de Amica. TFM. Grado en administración y finanzas. Universidad de Cantabria.
- Finan, J. A. (2020). Certified B Corps Within the Food Industry and Their Innovative Practices to Improve Environmental and Social Impact. Dublin Gastronomy Symposium.
- Gambaro, E., & García, L. N. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento.
- Gómez Nieto, B., & Martínez Domínguez, R. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*-, 14(28), 33-49.
- Guidi, A. F. (2020). *Empresas B redefiniendo el éxito empresarial. Un estudio de caso* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Economía y Administración).
- Hazard, L. C. (2021). The key challenges of multinationals certifying as B Corporation: The case of Danone (Doctoral dissertation). School of Business and Economics and Maastricht University Faculty of Economics and Business Administration.
- Jiménez, O. X. B., Bonete, L. M. P., & Hurtado-Paspuel, J. F. (2017). Sistema de gestión integrado para empresas híbridas: Caso de las B-corps. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 148-188.

- Lopez, M. N. F. (2016). Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo integrador. Una aplicación a las empresas en España (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Lozano Reina, G., & Sánchez Marín, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small business International Review* 3(1), 67-85
- Lloves Valderrábano, C. (2018). Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible: análisis de la incorporación de los ODS a los objetivos empresariales de Telefónica. TFM. Universidad pontificia de Comillas. Facultad de empresariales.
- Madero-Gómez, S. M., & Solís, I. A. Z. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 32(56), 7-19.
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2019). Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: A mixed methods approach. *Sustainability*, 12(1), 161.
- Nakamura Chapuis, C. (2020). The case of B corps and the B impact assessment: an in-depth analysis on motivations, advantages and local adaptation.
- Ortiz Iglesias, A. (2017). Estudio de la repercusión de la responsabilidad social en el ámbito de los recursos humanos. TFG. Facultad de ciencias del trabajo. Universidad de Valladolid.
- Rodriguez Granados, G. (2019). Estrategia de posicionamiento y reposicionamiento de danone. TFG. Grado en publicidad y relaciones publicas. Universidad de Sevilla.
- Salmerón Lechuga, P. (2019). Análisis de la certificación B-Corp. TFM. Universidad politécnica de Cartagena.

-Vargas-Sánchez, A. (2020). Estrategia Empresarial y Propósito Social: El Caso de Alma Natura. *Revista Científica OMNES*, 3(2), 6-35.

-Vergara-Romero, A., Sánchez, F. M., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307.

-Vidal, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional (Fomento del trabajo)*, 2134, 30-33.

-Villar Cid, S. (2021). La responsabilidad como estrategia comercial en el sector lácteo español= Responsibility as trade strategy in the Spanish dairy sector. TFM. Facultad de ciencias económicas y empresariales de la universidad de Leon.

9. Webgrafía:

Pagina web oficial de B Corps Spain:

-<https://www.bcorpSpain.es>

Pagina web oficial de B Corps Europa:

-https://bccorporation.eu/country_partner/spain/

Pagina web oficial de B Corps Internacional:

-<https://www.bcorporation.net/en-us/>

Pagina web oficial de Danone:

-<https://www.danone.es>

10. Anexo 1. Ejemplo del tipo de cuestionario utilizado en la Evaluación de impacto (BIA)

Net Income Last Year

Net Income

From the last fiscal year

If your company has not yet completed its first fiscal year, please put \$0

From the last fiscal year,

We do not track this

Points Available: 0.00

Net Income Year Before Last

Net Income

From the fiscal year before last

From the fiscal year before last,

We do not track this

Points Available: 0.00

Mission Locked - Impact Business Model

IMPACT BUSINESS MODELS
10.0

Recognizes corporate forms and amendments that preserve mission and/or considers stakeholders regardless of company ownership

Mission Lock

Separate from a mission statement, what has your company done to legally ensure that its social or environmental performance is a part of its decision-making over time, regardless of company ownership?

This question is related to the legal requirement for Certified B Corps. Click "Learn" for more information and resources about this requirement.

- Signed a contract or Board resolution committing to adopting a legal form that requires consideration of all stakeholders (e.g. signed B Corp Agreement)
- Adopted a specific legal entity or governance structure that preserves mission over time, but does not require consideration of all stakeholders in its decision-making (e.g. cooperative)
- As a company wholly owned by another company that has not done so, amended corporate governing documents or adopted a legal entity that requires consideration of all stakeholders in its decision-making (e.g. benefit corporation, completed B Corp legal amendment)
- As an independent or publicly-owned business, amended corporate governing documents or adopted a legal entity that requires consideration of all stakeholders in its decision-making (e.g. benefit corporation, completed B Corp legal amendment)
- None of the above

of Full Time Workers

Number of Total Full-Time Workers

Current Total Full-Time Workers

Please click "Learn More" to understand how to answer this question.

Current Total Full-Time Workers

We do not track this

Points Available: 0.00

of Full Time Workers Last Year

Number of Total Full-Time Workers

Total full-time workers twelve months ago

Please click "Learn More" to understand how to answer this question.

Total full-time workers twelve months ago

We do not track this

Points Available: 0.00

of Part Time Workers

Number of Total Part-Time Workers

Current Total Part-Time Workers

Please click "Learn More" to understand how to answer this question.

Current Total Part-Time Workers

We do not track this

Points Available: 0.00

of Part Time Workers Last Year

Number of Total Part-Time Workers

Total part-time workers twelve months ago

Please click "Learn More" to understand how to answer this question.

Total part-time workers twelve months ago

We do not track this

Points Available: 0.00

Workers

Workers Impact Area Introduction

OPERATIONS
0.0

This section identifies who should be considered a "worker" in the B Impact Assessment and reports your worker-related metrics. It also identifies whether your company is designed to deliver a specific, material, positive impact for its workers, and if so, opens the Worker Impact Business Model section that is most applicable.

Majority Hourly vs. Salaried Workers

Are the majority (greater than 50%) of your employees paid on a fixed salary or a daily or hourly wage?

This is a REQUIRED question that determines the set of additional questions your company will respond to regarding your employee impact.

- Fixed Salary
- Daily or hourly wage

Points Available: 0.00

Use Of Contracted Labor

Is any of your company's labor performed by subcontracted organizations or individuals, such as outsourced staffing services or independent contractors?

Your answers determine which future questions in the assessment are applicable to your company.

- Yes, some of our labor is contracted to third party subcontractors that manage staff on our behalf
- Yes, we hire individual independent contractors who are contracted to work 20+ hours per week for the company indefinitely, or for longer than a 6 month period
- While we utilize independent contractors, they do not work for us greater than 20 hours per week for longer than a 6 month period
- None of the above

Points Available: 0.00

Workers Impact Business Model Introduction

Is your company structured to benefit its employees in either of the following ways?

Your answers determine which future questions in the assessment are applicable to your company.

- Ownership structures that provide significant equity (>40%) and empowerment to all employees (e.g. employee-owned companies, cooperatives)
- Providing high quality jobs or professional development for individuals with chronic barriers to employment (workforce development programs)
- None of the above

Points Available: 0.00

of Temporary Workers

Number of Total Temporary Workers

Current Total Temporary Workers

Please click "Learn More" to understand how to answer this question.

Current Total Temporary Workers

We do not track this

Points Available: 0.00

of Temporary Workers Last Year

Number of Total Temporary Workers

Total temporary workers twelve months ago

Please click "Learn More" to understand how to answer this question.

Total temporary workers twelve months ago

We do not track this

Points Available: 0.00

Financial Security

OPERATIONS
6.0

Lowest Paid Wage

What is the company's lowest wage as calculated on an hourly basis?

Please exclude students and interns in this calculation.

What is the company's lowest wage as calculated on an hourly basis?

We do not track this

Points Available: 0.00

% of Employees Paid Individual Living Wage

What percentage of employees on an FTE (Full Time Equivalent) basis are paid at least the equivalent of a living wage for an individual?

Please exclude students and interns in this calculation.

- <75%
- 75-89%
- 90-99%
- 100%
- N/A

Points Available: 2.34

% of Employees Paid Family Living Wage

What percentage of employees on an FTE (Full Time Equivalent) basis are paid at least the equivalent of a living wage for a family?

Please exclude students and interns in this calculation.

- <75%
- 75-89%
- 90-99%
- 100%
- N/A

Points Available: 2.34

% Above the Minimum Wage

What percentage above the legal minimum wage does your lowest-paid hourly employee earn?

Please answer this question ONLY taking into account hourly workers. If you do not have hourly workers, select N/A.

- 0% - Lowest wage is equivalent to minimum wage
- 1-9%
- 10-29%
- 30-49%
- 50-75%
- 75%+
- N/A - We do not employ hourly workers

Points Available: 1.17

Initiatives To Increase Wages and Benefits

If it is not possible to verify a living wage in your country, has your company participated in any leadership initiatives/agreements to increase wages or benefits to workers provided in your country or industry?

Examples include commissioning a living wage calculation. Select N/A if living wage already exists.

- Yes
- No
- N/A - Living wage already exists

Points Available: 1.17

% Participation in Employee Ownership

What percentage of all full-time employees have been granted stock, stock options, or stock equivalents (including participation in an ESOP or other qualified ownership plans) in the company?

Select N/A if your company is a consumer/shared services cooperative, a producer cooperative or a nonprofit.

- 0%
- 1-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-99%
- 100%
- N/A

Points Earned: 1.17 of 1.17

% of Company Owned by Non-Executive Employees

What percentage of the company is owned by workers who are not executives or founders?

- 0%
- 1-4%
- 5-24%
- 25-49%
- 50%+
- N/A
- Don't Know

Points Earned: 0.59 of 2.34

% of Company Owned by Non-Management Employees

What percentage of your company is owned by non-executive, non-management level workers through an ownership vehicle paid for by the company that does not require employee contributions?

Select N/A if your company is a consumer/shared services cooperative, a producer cooperative or a nonprofit.

- 0%
- 1-4%
- 5-24%
- 25-50%
- >50%
- N/A

Points Earned: 0.29 of 1.17

Compensation Policies and Practices

Does your company offer any of the following additional financial benefits to non-executive workers?

Your answers determine which future questions in the assessment are applicable to your company.

- Cost of living adjustments that match inflation rates of the country
- Bonuses or profit-sharing
- Employee ownership opportunities
- None of the above

Points Earned: 1.17 of 1.17

Employees Receiving a Bonus

What percentage of full-time and part-time employees, excluding founders and executives, received a monetary bonus in the last fiscal year?

- 0%
- 1-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-99%
- 100%
- N/A

Points Earned: 1.17 of 1.17

Significance of Bonuses

What was the equivalent percentage of profits that were distributed as bonuses to non-executive workers in the last fiscal year?

- No bonus payout, or no bonus plan
- 5% or less
- 5-10%
- 10-15%
- 15-20%
- >20%
- Bonuses were paid to non-executive workers, despite the company not earning a profit

Points Earned: 0.73 of 1.17

Retirement Programs

Do employees have access to any of the following savings programs for retirement?

- Government-sponsored pension or superannuation plans
- Private Pension or Provident Funds
- Plan that specifically includes Socially-Responsible Investing option
- None of the above

Points Earned: 0.88 of 1.17

Financial Services for Employees

What financial products, programs, or services does your company provide that help to meet financial health needs of hourly employees?

Please answer this question ONLY taking into account hourly workers. If you do not have hourly workers, select N/A.

- Direct deposit
- Access to free or affordable banking services or payroll cards (e.g. free ATM debit card)
- Financial management tools or coaching
- Emergency or short-term savings programs
- Low-interest or interest-free loans
- Debt management, refinancing, or loan payment contributions
- Employer match for deposits into savings accounts
- Paychecks issued off-schedule on a need basis
- Tax preparation services
- Other - please describe
- None of the above
- N/A - We do not employ hourly workers

Points Available: 0.59

Health, Wellness, & Safety

OPERATIONS
9.5

Government Provision Of Healthcare

How is healthcare provided in the country where the majority of employees reside?

- Universal Provision of Basic Healthcare Services (e.g. United Kingdom)
- Government-mandated or -provided health insurance programs (e.g. Switzerland)
- None of the Above

Points Available: 0.00