



Autora: Encarnación Tobarra Sánchez - MIESES Global

### Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



*Esta Guía va dirigida a empresas, en especial pymes, que quieran evolucionar en la senda de la excelencia y ser socialmente responsables, lo que comporta ser saludables y sostenibles, y por tanto, competitivas. Forma parte del grupo de guías dedicadas según el Modelo de las 4P a PEOPLE/PERSONAS, La Guía trata sobre la necesidad de actuar en todos los ámbitos como empresa responsable ante la mirada atenta de la ciudadanía y gestionarlo debidamente para optimizar esfuerzos acorde a los intereses de todas las partes con las que la empresa interactúa, y muy en especial, con las personas de la organización. De su bienestar depende el futuro de la organización. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible ofrecen también claras orientaciones sobre acciones de Responsabilidad Social a adoptar*

## 1. INTRODUCCION.

Incorporar la Responsabilidad Social (en adelante RS) en la estrategia de la empresa es la fórmula para avanzar en la senda de la excelencia y lograr que ésta sea alcanzable y perdurable. A través de la RS, la empresa demuestra el compromiso con las personas, su entorno y la sostenibilidad del planeta ante sus trabajadores, fuentes de financiación e inversión, proveedores, clientes y la sociedad. No olvidemos, aunque evidente, que todos estos componentes de la cadena de valor están formados por personas. Ser una empresa responsable implica buscar tal excelencia en el seno de la misma, con actuaciones enfocadas a las personas, y de forma prioritaria sobre las que componen la organización.

*“Las personas son el principal activo de una organización. Invertir en su bienestar es la mejor decisión. La organización que no sea socialmente responsable no puede ser excelente y tendrá graves dificultades de pervivencia.”*

Las personas que componen una empresa son su corazón. Su latir imparable es la energía que crea una empresa excelente, generadora de beneficios económicos, sociales y ambientales. Tal energía, que fluye del talento de las personas, aporta a través de sus competencias (conocimientos, experiencia y actitudes positivas), la capacidad innovadora y creativa que la empresa necesita. Para que su energía fluya debemos cuidarlos en un entorno laboral saludable que genere y promueva salud integral (física, mental y emocional).

Para activar el talento la empresa debe generar compromiso en las personas a través de políticas que aseguren mantener alta su motivación e implicación. Si

las personas se sienten respetadas y cuidadas deciden no solo formar parte, sino permanecer en la misma. Procurar su bienestar es un salario no monetario que las personas altamente competentes valoran cada vez más en la decisión de contribuir al éxito de una organización. Además, la inversión en las personas tiene un alto retorno a medio plazo en términos económicos y es generadora de otros valores intangibles, no menos relevantes, como su capacidad de innovación y su reputación. La reputación de una empresa es el resultado de un vínculo de confianza y es lo que determina que las personas y grupos de interés se acerquen o se alejen de una organización para trabajar, invertir o para adquirir sus productos y servicios.

*La reputación de una organización, asociada al valor de marca, generada por el buen gobierno, es un valioso activo intangible de una organización, solo alcanzable con comportamientos responsables, continuados e integrados en la estrategia empresarial.*

Gestionar adecuadamente la seguridad y salud de las personas, incide directamente en la disminución del absentismo por medio de la reducción de la accidentabilidad y la reducción del número y la duración de las ausencias a causa de problemas de salud, física o emocional. También redundante en la mejora de la eficiencia y la productividad. Gestionar la empresa, basándose en que las personas se sientan a gusto, genera compromiso y una actitud proactiva en un entorno que les permite desplegar todas sus competencias personales y profesionales. Sus acciones inciden, no sólo dentro de la organización, sino en toda su cadena de valor. Las personas de una empresa son embajadoras ante la sociedad, clientes, proveedores, socios, propietarios y fuentes de financiación. Sus acciones son el resultado de una cultura enfocada en el bienestar y la sostenibilidad.

Una organización respetuosa con el medioambiente, en la que se gestionan eficazmente los recursos y se favorece la conexión con la naturaleza, logra que las personas que participan en tales acciones se sientan motivadas en hacer bien sus tareas y encuentren sentido en su trabajo, generándose orgullo de pertenencia al estar persiguiendo un futuro mejor para todos.

Las líneas estratégicas de una empresa responsable basada en las personas pretenden ofrecer unas condiciones laborales justas y adaptadas a las necesidades reales de las personas, promoviendo su bienestar físico, emocional y social y fomentando también su desarrollo personal y profesional. Actuando en tales factores, la empresa incide en los pilares de la RS de los que emanan, los otros pilares con los que se construye la Excelencia: Productividad, Calidad integral de productos, servicios y procesos, y la Innovación tecnológica y organizacional.

Las claves para una estrategia de RS efectiva son:

- Crear una cultura empresarial fundamentada en valores, con líderes facilitadores e inspiradores, una fluida comunicación y una formación continua a su equipo humano.
- Establecer formas de trabajar basadas en la transparencia y el diálogo, en entornos de colaboración y de trabajo en equipo que generen mejora continua e innovación.

- Facilitar el desarrollo de competencias y de talento con recursos de salud y de sostenibilidad para generar comportamientos adecuados.
- Demostrar un compromiso claro con la sostenibilidad a través de una actividad empresarial respetuosa con el medioambiente.
- Ser una empresa humanizada de referencia, ejemplar, influyendo positivamente en el entorno cercano (familias, proveedores, clientes).

*“Toda acción dirigida al bienestar de las personas de una organización incide directamente en su valor. Los empleados son sus principales embajadores”.*

Existen muchas empresas responsables con resultados económicos excelentes, por lo que es decisivo conocer cómo lo logran y qué elementos de gestión aplican para alcanzarlo. Esta guía tiene la finalidad de inspirar a organizaciones que quieran emprender el camino de la RS, o que una vez emprendido, quieren dar un paso más hacia la excelencia.

En esta guía se hace referencia a múltiples iniciativas basadas en estudios realizados entre 2015 y 2020 en el estado español por entidades de prestigio como el INSST (Instituto N. de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de sus NTP), y el Observatorio de Entorno Laboral Saludable de Solutia-Asepeyo. La información ha sido aportada por un amplio paraguas de empresas de diversos sectores con experiencia en la estrategia de la RS enfocada en el bienestar de las personas.

## FACTORES CLAVE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL BASADA EN LAS PERSONAS

A continuación se recogen las conclusiones más relevantes de estudios realizados por el INSST y de la experiencia del equipo de MIESES Global, que relacionan la Excelencia empresarial, la eficaz gestión de la SST y las acciones de responsabilidad social.

- *La motivación principal que impulsa la Responsabilidad Social en las empresas analizadas en el estudio realizado por el INSST a 50 empresas excelentes (NTP1043 y NTP1044), es alcanzar la excelencia empresarial y lograr el compromiso e implicación de las personas de la organización. Cumplir la legislación es una prioridad y el respeto a valores morales guía los comportamientos de las empresas excelentes.*
- *La implementación de la RS suele partir de los valores personales de los fundadores, propietarios o socios de la empresa.*
- *La RS y el bienestar de las personas deben estar incluidas en las competencias esenciales de la empresa (véase Guía 8 Mieses) e incorporarse en la estrategia empresarial a través de mecanismos de implementación y asignación de recursos materiales, económicos y la designación de persona/s responsables de su gestión. El modelo 4P de Mieses Global proporciona el marco referencial para su integración en la estrategia empresarial.*
- *La RS debe centrarse de manera prioritaria en acciones en beneficio directo de los trabajadores y del entorno inmediato. El Libro Verde la UE sobre RS ya definió en 2001 que la SST es la primera RS a tener en cuenta en las organizaciones*

- Una empresa socialmente responsable garantiza un nivel de calidad en la gestión de la SST como valor estratégico, por encima de los mínimos legales, de una manera clara y evidente a lo largo de toda la cadena de valor.
- En base a un análisis de contexto y la obtención de datos objetivos de las necesidades y expectativas de trabajadores y grupos de interés, se define la estrategia de RS basada en las personas y se deciden objetivos que se logran a través de un plan de acción.
- Muchas empresas ya realizan numerosas acciones de RS, si bien no han sido percibidas como tales. Se debe progresar en su percepción, tanto de la Dirección como de los trabajadores, valorar el beneficio social que ya generan, hacerlas visibles y extraerles al máximo valor dentro del proyecto empresarial.
- La coherencia entre lo dicho explícitamente o implícitamente, las decisiones adoptadas y las acciones realizadas a todos los niveles de la organización son piedra angular para el éxito de la integración de la RS en la estrategia empresarial.
- Las organizaciones excelentes formalizan el despliegue de la estrategia de RS en un sistema de gestión y lo consideran factor de éxito empresarial.
- Para que la RS sea altamente efectiva y genere los beneficios esperados, es imprescindible un liderazgo organizacional con directivos y mandos comprometidos personalmente con los valores y la ética empresarial (véase Guía 6 MIESES) que sean referentes en su comportamiento y decisiones.
- Para alcanzar a través de la mejora continua, la excelencia, es fundamental un liderazgo participativo, promotor de generación y gestión de creatividad e innovación. (véase Guía 2 MIESES)
- Es importante dedicar un esfuerzo mantenido en el tiempo a la Comunicación, basada en el diálogo y la transparencia

## 2. TIPOS DE ACCIONES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU CLASIFICACIÓN.

Presentamos una clasificación de las acciones en RS con el fin de que las empresas puedan, en base a un análisis de contexto, reconocer las actuaciones que ya están realizando en esta línea, identificar necesidades y oportunidades, y priorizarlas para establecer un plan de acción a corto y medio plazo.

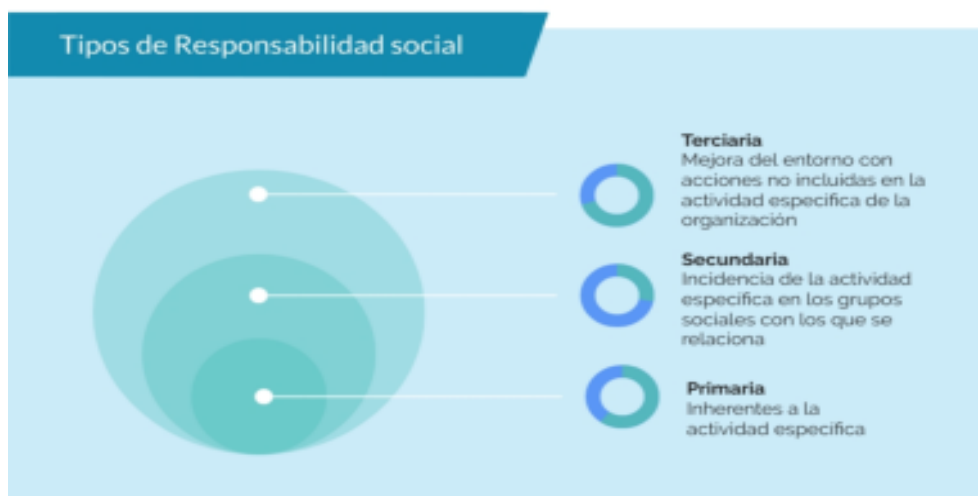


Fig.1 Tipos de acciones en Responsabilidad Social.

Las responsabilidades pueden clasificarse en primarias, secundarias y terciarias. En tal clasificación, las primarias son por naturaleza prioritarias frente a las secundarias, y éstas a su vez, lo son respecto las terciarias. Pero ante la complejidad de cada empresa y su entorno, es preciso dialogar y actuar con flexibilidad buscando el equilibrio en la toma de decisiones.

No siempre el límite entre tales tipos de responsabilidades es fácil de establecer. La mejor manera de resolverlo es analizar y debatir la actividad con las partes implicadas. Así, por ejemplo, son los trabajadores quienes deben participar en la decisión de las mejoras sociales que más les interesan. Hacerlo por ellos, sin su opinión no generará el impacto positivo esperado.

#### Acciones de Responsabilidad primaria:

Son acciones inherentes a la actividad específica de la empresa e influyen directamente sobre sus resultados y su supervivencia. Están relacionadas con el cumplimiento de requisitos legales y exigencias morales/éticas, tales como cumplir con rigor las leyes, reglamentos o normas pertinentes, así como respetar las costumbres y los compromisos adquiridos. Toda decisión y actuación de la empresa debe ser coherente con valores éticos y de sostenibilidad. No responder adecuadamente a lo que representan puede comprometer incluso la continuidad de una empresa. Son ejemplos de responsabilidades primarias el respeto a derechos universales y valores éticos, ofrecer condiciones laborales dignas en entornos seguros y saludables, generar conocimiento y aprendizaje continuado, velar por la continuidad y crecimiento razonable de la empresa y el respeto riguroso al medioambiente, entre otras cuestiones esenciales.

#### Acciones de Responsabilidad secundaria:

Son acciones que tienen también incidencia en la actividad de la empresa, pero que van más allá de los mínimos legalmente exigibles. Suelen suponer una mejora del entorno laboral y social con repercusión positiva, no sólo en los resultados económicos, sino también en el bien común del entorno inmediato de la empresa. Son ejemplos de Responsabilidades Secundarias: Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida personal, favorecer la participación, iniciativa y comunicación, promover la salud de los trabajadores, generar una cultura de reconocimiento y de sostenibilidad medioambiental.

#### Acciones de Responsabilidad terciaria:

Son acciones sociales encaminadas a mejorar determinados aspectos del entorno, no relacionados con su actividad específica. Están claramente muy por encima de los mínimos legales exigibles y tienen una incidencia indirecta sobre los grupos sociales con los que la empresa interactúa. Ejemplos de este tipo de responsabilidades serían: facilitar ayudas económicas en aspectos educativos y acceso a vivienda, fomentar la participación en programas sociales y culturales, organizar eventos colectivos, participar en programas de mejora medioambientales del territorio, acciones de mecenazgo, etc. pudiendo hacerlos extensivos al entorno cercano del trabajador.

### 3. PLANIFICACION DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

La incorporación de la RS en la estrategia empresarial y en su sistema de gestión es en realidad un cambio de cultura empresarial que requiere de un planteamiento de desarrollo por etapas. El objetivo es, partiendo de la cultura empresarial existente, gestionar un proceso de cambio hacia una cultura con comportamientos cada vez más responsables con las personas y la sociedad. A continuación, se detallan sus principales componentes y etapas.

## Compromiso de la dirección

En una primera etapa, deberá ponerse en valor la RS a través de expresar y consolidar el compromiso del equipo de dirección y los mandos de la empresa. Ellos son los líderes del proceso de cambio cultural, y para que el proyecto tenga éxito, han de estar convencidos y comprometidos. Este colectivo es el responsable de definir los objetivos estratégicos y el plan director, facilitar la disponibilidad de recursos para el despliegue y, además, dar ejemplo con sus decisiones y sus acciones. Una forma de conseguir su compromiso inicial es por medio de un programa de sensibilización específico que les facilite conocimiento sobre los fundamentos de la RS y que incluya la argumentación de ventajas internas y externas y la presentación de casos de éxito que serán inspiradores.

## Análisis del contexto en materia de RS

Definir cómo desarrollar una estrategia de responsabilidad social requiere un análisis de situación y de contextualización de la situación en esta materia que incluya una profunda reflexión sobre el escenario actual de la empresa, sus perspectivas de desarrollo y el nuevo escenario al que se aspira. El conocimiento de las circunstancias particulares de la actividad específica y del entorno empresarial, a la vez que las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés, ayudarán a concretar las actuaciones. Debemos recurrir a todas aquellas fuentes de información que nos permitan tener un conocimiento de dónde estamos e interrelacionarlas. La aplicación del Modelo de Autoevaluación de la Cultura de Excelencia, MIESES 4P es una buena ayuda para empezar. A continuación, se indican las principales:

- *Nivel de cumplimiento legal.*

Las auditorías internas, externas e informes de cumplimiento legal en materia de prevención de riesgos, laboral, calidad y medioambiente nos mostrarán las acciones de tipo primario a planificar de forma prioritaria, antes de plantear actuaciones de tipo secundario o terciario.

- *Cultura social existente*

Se trata de analizar cuál ha sido la política empresarial en los últimos años y cómo esta ha ido conformando la cultura actual con diferentes niveles de asunción de la RS, desde la filantropía o marketing con causa, hasta acciones con un compromiso real en la sostenibilidad y la generación de beneficios sociales. Para reconocer la cultura prevalente actual habrá que analizar los valores interiorizados, los proyectos emprendidos, el estilo de liderazgo, las formas y canales de comunicación utilizados, y las habilidades y competencias potenciadas como empresa. Como se apuntó anteriormente, la mayoría de empresas ya realizan acciones de RS sin percibir las como tales y, en ocasiones, sin gestionarlas adecuadamente.

- *Identificación de necesidades y expectativas de los diferentes colectivos*

Cada colectivo que conforma la empresa (directivos, mandos, socios, colaboradores, representantes de los trabajadores, contratistas) tiene percepciones y vivencias respecto la empresa. Conocerlas a través de la escucha activa y el diálogo por medio de canales formales e informales y ayuda a concretar acciones sociales de tipo secundario y terciario.

Es importante en el análisis, identificar qué necesidades son comunes entre los distintos colectivos, qué acciones pueden causar mayor impacto y valorar cómo se correlacionan e impactan en otras líneas estratégicas de la empresa e intereses de otros grupos de interés vinculados a la actividad de la empresa. Las encuestas de clima laboral, evaluaciones de riesgos psicosociales, foros de trabajo, así como realizar una matriz de materialidad,



son herramientas que aportan información relevante para este análisis.

- *Estudio de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la actividad de la empresa.*

El entorno social cercano de las personas (familia, amigos, vecindad, entidades...) es receptor de la actividad de la empresa y de las condiciones en que opera. Ser una empresa socialmente responsable conlleva ser consciente y actuar para potenciar los beneficios mutuos y evitar o reducir la generación de inconvenientes, que a su vez pueden ser una amenaza para el bienestar de los trabajadores y la reputación empresarial.

- *Aprendizaje basado en experiencias de otras empresas*

Muchas empresas son foco generador de experiencias y de conocimiento que nos pueden aportar ideas y oportunidades de actividades a trasladar a nuestra organización. El aprendizaje a través de bibliografía especializada, la asistencia a congresos, foros empresariales y de entidades de prestigio en gestión empresarial y de RS son de suma relevancia, así como analizar que hacen otras empresas de la competencia.

*La Responsabilidad Social de una organización debe aportar valor a las personas y a la sociedad. Sus iniciativas deben desarrollarse con y para ellas a fin de que sean efectivas e impacten en el bien común.*

Fruto de tal análisis se estaría en condiciones de tomar conciencia de la realidad y ser evaluadas las acciones posibles de RS con los criterios expuestos, tras lo cual y una vez priorizadas podría establecerse un plan de acción en un marco de diálogo con las partes afectadas.

### Definición de la estrategia

Una vez somos conocedores del contexto y la cultura empresarial es el momento de revisar la validez de la visión, misión y valores de la empresa. La edición de un código ético o de conducta, si no existiera, es una oportunidad excelente para iniciar el proceso y sensibilizar sobre lo que se haya acordado hacer sobre RS (véase la Guía 6 MIESES). Es el momento de establecer prioridades y un plan de acción.

También es el momento en que el equipo de dirección debe definir la estrategia respecto a las personas, establecer objetivos, asignar responsabilidades y recursos para garantizar su consecución. Dentro del plan RS es importante integrar las actividades de prevención de riesgos y promoción de la salud, condiciones laborales y de sostenibilidad.

Los directivos de las diferentes áreas de la empresa son los responsables de la ejecución del proyecto. Han de ser conocedores de la estrategia, del proceso de gestión de cambio promovido y han de disponer y gestionar los recursos facilitados por la alta dirección. Sobre ellos es prioritario realizar programas específicos de sensibilización, transmitiéndoles los argumentos de porqué es necesaria la evolución perseguida. Es imprescindible implicarlos en la toma de decisiones a fin de que hagan suyos los proyectos que se derivan de la estrategia de RS.

Para una gestión efectiva e integrada en la estrategia corporativa es importante designar un responsable coordinador del programa de acción de la RS en la

organización que trabaje mano a mano con la Dirección que lidere y vele por el despliegue efectivo y eficaz de la estrategia RS.

### Implantación

Es el momento de pasar a la acción, eligiendo de forma estratégica el modo y los tiempos oportunos para el despliegue. Hay que definir programas específicos de acción para su implantación gradual con indicadores consensuados de seguimiento. Aquí los colectivos prioritarios son los mandos y las personas directamente ejecutoras que interesa se impliquen en las iniciativas desde el inicio. Su participación en la definición de los programas específicos puede ser el hilo conductor para que lo sientan como propio y, por tanto, sean también promotores de los cambios esperados, más sutiles o más profundos.

Todas las personas empleadas de la empresa deben recibir el impacto del programa de sensibilización en los valores y objetivos acordados y se les debe hacer partícipes del cambio para conseguir su implicación y compromiso. Para ello, se deben considerar las características de los diferentes colectivos que componen la empresa, a fin de utilizar estrategias y canales diferenciados que generen el impacto y conductas esperadas. A modo de ejemplo: el personal de atención al cliente, son la cara visible frente a otros grupos de interés y, por tanto, su actitud, conducta y decisiones son el reflejo de la implementación efectiva de una cultura y estrategia responsable socialmente.

Tras definir los principios estratégicos, debemos concretar los contenidos según las circunstancias concretas de la organización, siempre dentro del marco de unos valores éticos y garantizando cubrir prioritariamente acciones de tipo primario. Progresivamente, conforme los planes de acción definidos, la responsabilidad social calará de forma efectiva en la forma de actuar de la empresa a través de la implementación o revisión de sus procesos y procedimientos.

### Seguimiento y evaluación

Como todo elemento de un sistema de gestión, los procesos implicados en la generación de valor a través de la estrategia de RS basada en las personas han de tener indicadores para un seguimiento y la evaluación del nivel de consecución logrado, los resultados obtenidos, su eficacia y la contribución a los objetivos que desarrollan la estrategia. Debemos tener muy en cuenta que los indicadores no sólo van a ser una herramienta de gestión interna, sino que también sirven para reportar con transparencia el desempeño de los compromisos de la empresa con la sostenibilidad ante los grupos de interés y la sociedad, a través de informes no financieros y la memoria de sostenibilidad.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) facilita un lenguaje común para reportar la información de una forma clara y estandarizada a nivel global para cualquier tipo y tamaño de organización, siendo tal información puesta a disposición de todas las partes interesadas a través de los diversos canales de comunicación de la empresa en la web de la empresa.

Dentro de una cultura social con la transparencia como valor, se debe considerar el nivel de difusión de los resultados e impactos generados a los distintos colectivos de la empresa. Dentro del plan de despliegue, debemos definir los mecanismos de control (informes, foros...), a quién y la periodicidad con que se reportan los resultados. Una auditoría llevada a cabo por una entidad independiente puede aportar información relevante y concisa sobre si el sistema de gestión de la RS se está desarrollando conforme al plan establecido.



### Mejora continua y evolución

La cultura de la mejora continua de los procesos contribuye a la gestión eficaz y a la innovación, base de la resiliencia y el éxito empresarial. La información que nos aportan el seguimiento y la evaluación periódica de los indicadores y resultados alcanzados, generan ideas y oportunidades de mejorar el buen gobierno la empresa y sus procesos. Dado que el contexto en que desarrolla su actividad la empresa es cada vez más variable, hemos de estar atentos a nuevas entradas en los elementos que utilizamos para el análisis de situación (grupo de interés, estrategias corporativas, entorno social y económico...). Integrando estos vectores -evaluación de la eficacia y análisis de situación- en los procesos de mejora continua, la empresa evolucionará dentro de una nueva cultura empresarial responsable y excelente.

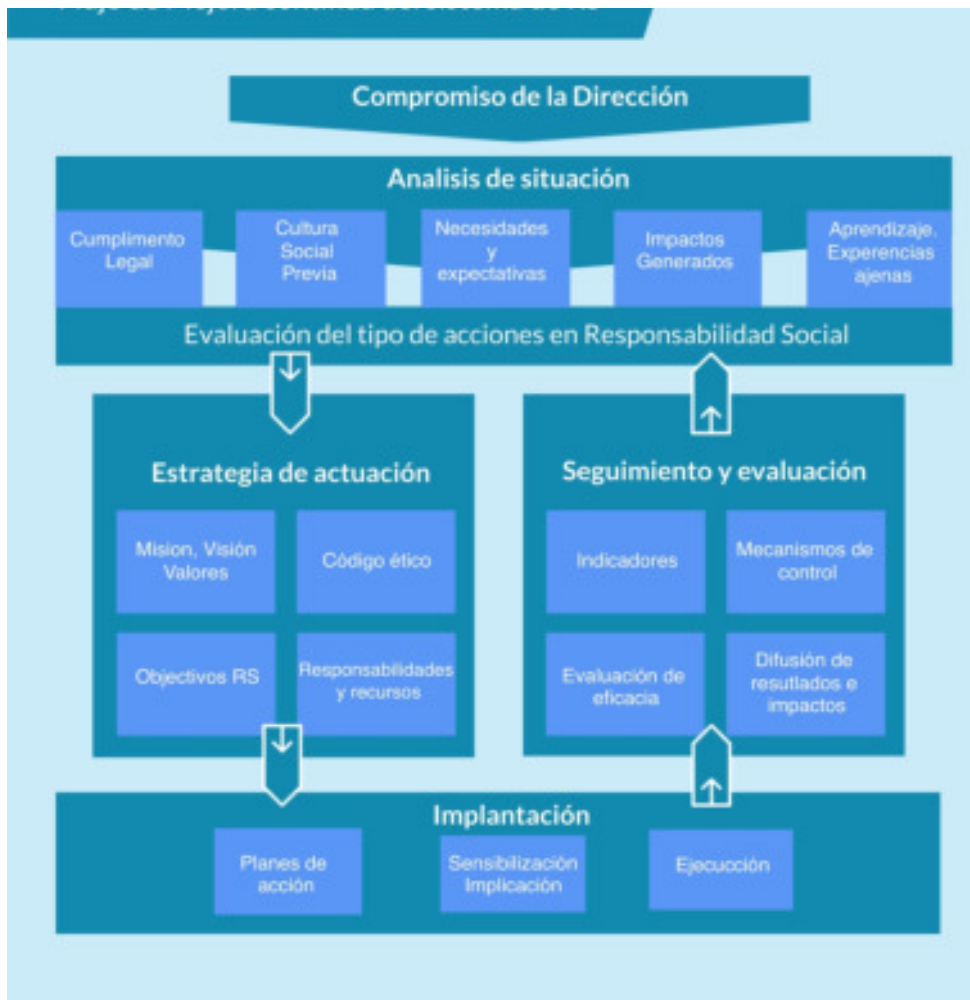


Fig. 2 Despliegue estratégico del sistema de gestión de la RS.

### 4. BUENAS PRÁCTICAS PARA LA EXCELENCIA EN RS.

A partir de valiosa información cualitativa proporcionada en entrevistas a empresas con elevados estándares de prevención y excelencia (ver ref. bibliografía), definimos a continuación los vectores sobre los que deberían vertebrarse las iniciativas de RS.

Toda empresa debería incidir en el desarrollo de cada uno de estos vectores, bien en función del punto de partida en que se encuentre en particular y del análisis de situación realizado, lo hará en un grado de implementación diferente, partiendo de acciones de tipo primario y avanzando progresivamente a

acciones de tipo secundario y terciario en la senda de la excelencia.

Cabe destacar la Norma ISO 26001, no certificable, que aporta un conjunto dispar de ejemplos de buenas prácticas que es recomendable utilizar como fuente de referencia. Se referencian los principales ODS a los que se da respuesta en cada vector.

**Compromiso de la dirección.** (Principales ODS relacionados: 1 y 8)

El primer cometido de la dirección de una organización es *crear riqueza de la manera más eficaz posible*. Desde un enfoque de RS, el término riqueza adquiere un sentido muy amplio que no se limita a obtener un beneficio económico. Nos referimos a generar valor y un posicionamiento competitivo de cara a la prosperidad de la empresa a través de generar riqueza en valores intangibles clave, como el capital intelectual, la posición en el mercado, la innovación, la diversificación y la reputación. También es vital el cometido de la dirección de procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable. Es fundamental generar riqueza con productos y servicios útiles, manteniendo y creando puestos de trabajo, sin perder su ventaja competitiva. Ello obliga a la empresa a una dinámica de continua evolución, de mejora continua e innovación.

Toda actividad generada o vinculada con una empresa se desarrolla en un marco de cumplimiento con rigor de las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos. En ningún caso es aceptable deslegitimar o vulnerar las reglamentaciones, principios de actuación y costumbres del lugar del país de origen aprovechando la carencia de un marco reglamentario adecuado en el lugar en que se asiente una nueva actividad laboral.

La RS efectiva se fundamenta en el compromiso y los valores personales de la propiedad y alta dirección de la empresa. Este compromiso debe ser visible (y no nos referimos sólo a un aspecto formal), integrado en la estrategia y gestión empresarial y demostrado con la asignación de recursos de forma mantenida en el tiempo. Disponer de una memoria anual de Sostenibilidad mostrando la evolución de indicadores clave facilitará interna y externamente la visibilidad de tal compromiso

El código ético o código de conducta, define el marco de actuación que rige toda decisión y actuación empresarial a todos los niveles de la organización. Dentro de esta conducta empresarial se definen procedimientos de prevención y gestión de cualquier tipo de acoso y conflicto y se aplican de manera coherente los valores éticos en los criterios de selección de proveedores, clientes y personas que se incorporan en la organización.

Para que la cultura de sostenibilidad y RS se transmita y cale en toda organización se requiere de canales de comunicación reconocibles y eficaces, con comunicaciones específicas en esta materia y que mantengan una información continuada sobre las acciones y programas planificados (campañas, servicios puestos a disposición, iniciativas sociales...) y el impacto de las acciones desarrolladas (resultados, participación, indicadores y objetivos específicos, etc.). La transparencia es un valor fundamental, y por ello la organización aporta información sobre la situación de la empresa y sus perspectivas de futuro a sus trabajadores. Parte fundamental es tener definidos los canales y el nivel de diálogo con cada grupo de interés de forma específica, en función de una priorización realizada partiendo de un análisis de situación y el nivel de

implicación e impacto de cada colectivo en la estrategia de RS.



Figura 3. Cuatro ámbitos esenciales de actuación en materia de RS.

La empresa socialmente responsable cuida de que tal responsabilidad se extienda a toda su cadena de valor, considerando que sus proveedores asuman compromisos éticos. Las empresas grandes deben a las pymes de su entorno a que se desarrollen también de manera responsable y eficiente. Y las empresas de economía de mercado deben procurar servirse en la medida de lo posible de productos y servicios de empresas de Economía social, las cuales tienen cada vez más un papel relevante en materia de respuesta a las tendencias en materia de demandas sociales y de sostenibilidad.

La RS es una cultura de excelencia que se basa en el fomento de la iniciativa, creatividad y la participación de las personas. Existen múltiples fórmulas para crear entornos de generación de ideas de mejora en todos los ámbitos. La clave está en favorecer el proceso a través de la formación de equipos de trabajo que aportan ideas y/o definen programas específicos dentro del plan estratégico de la empresa. Una vez definidos, es relevante el facilitar la participación en las actividades a todas las personas que componen la empresa, incluso en un entorno extra laboral, el fomento de la participación en actividades de dimensión social y programas de ayuda a la comunidad que han demostrado tener un gran impacto.

Una empresa excelente tiene una política de reconocimiento y recompensa para los empleados que realizan su cometido con altos niveles de eficacia y calidad, y celebra colectivamente los hitos alcanzados, éxitos y buenos resultados obtenidos.

**Condiciones laborales dignas.** (Principales ODS relacionados: 1, 3, 4, 5 y 8)

Una organización socialmente responsable garantiza condiciones de empleo pleno, inclusivo y decente para todos, respeta los derechos humanos y ofrece entornos laborales seguros y saludables. Más allá del respeto a valores éticos, unas buenas condiciones de trabajo son esenciales para lograr la calidad de productos y procesos. Entre estas condiciones laborales deben integrarse los aspectos organizativos y de liderazgo que repercuten en posibles daños psicosociales y en el clima laboral, así como en las condiciones materiales de trabajo que vayan más allá de los mínimos reglamentarios.

Garantizar condiciones laborales dignas parte de la base que la organización cumple con los contratos laborales, retribuyendo con salarios dignos con puntualidad y ningún tipo de discriminación, y todo con transparencia.

El empleo debe ser lo más estable posible y en todo caso, procurar nuevas oportunidades laborales con el menor perjuicio personal y familiar ante problemas coyunturales. Hay que evitar el abuso en la contratación temporal.

Además de garantizar el cumplimiento legal dentro del ámbito laboral, las empresas que optan por la excelencia establecen medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, dentro de un marco de garantía de igualdad de oportunidades y condiciones laborales, gestionando la riqueza aportada por la diversidad, ya sea de género, edad, cultura u origen. Las personas son uno de los principales activos de la empresa, y para cuidarlo se vela por el desarrollo personal y profesional, con puestos de trabajo en los que las funciones y responsabilidades estén claramente definidos, se gestionen las competencias de cada individuo y se planifique su formación continuada para estar en todo momento en condiciones de aportar lo mejor.

La política retributiva de la organización ha de ser justa, no gravosa de diferencias salariales en la escala jerárquica de la empresa y ha de considerar un reparto justo y equitativo de los beneficios económicos obtenidos. Complementariamente, facilitar ventajas económicas y sociales a los trabajadores es una manera de fidelizar el equipo humano. Cabe no obviar, que una empresa que cuida de sus personas, atiende necesidades acuciantes ante posibles problemas personales o familiares (anticipo salarial ante necesidad difícil de prever, flexibilidad horaria para atender a un familiar directo con enfermedad grave, ...).

Las personas valoran también beneficios sociales como la retribución no económica, que facilitan la retención del talento. Una relación no extensiva de posibles beneficios sociales es: disponer de ventajas económicas para acceso a productos y servicios y comercios de la comunidad, ayudas económicas por hijo en edad escolar, ayudas para vivienda, préstamos o anticipos salariales sin interés o ayudas a planes personales de pensiones o ayudas e incentivos a la formación para el desarrollo personal. Actividades recreativas, de ocio, deportivas y /o culturales generan un alto impacto social positivo, y la vez repercute en la reputación de la empresa y la vinculación social con el entorno cercano.

**Entorno laboral saludable** (Principales ODS relacionados: 3, 4, 8 y 10)

La empresa responsable procura un ambiente laboral físico y psicosocial seguro y saludable, orientado a la excelencia preventiva y al bienestar de los trabajadores. Más allá del cumplimiento legal y velar por entornos físicamente seguros, la prevención de riesgos ha explorado cómo la cultura organizativa

incide decisivamente en la conducta de las personas y, por ende, en la seguridad y la eficiencia. Cada vez más la dirección de las empresas es consciente de cómo los factores de riesgo psicosocial vinculados con aspectos de estilo de liderazgo, organización y cultura empresarial tienen una incidencia relevante en su éxito.

Invertir en la promoción de la salud de las personas es invertir en el futuro de la empresa, al tener un elevado retorno. La estrategia se fundamenta en el desarrollo de programas de promoción de la salud basados siempre en datos epidemiológicos de la plantilla, facilitando recursos asistenciales para el diagnóstico precoz, tratamientos médicos y la asignación de recursos y medios para generar sensibilización y responsabilidad en el autocuidado. A todo esto, le complementa la gestión del absentismo, realizado en base a un análisis de las principales causas de las ausencias. Las organizaciones logran reincorporaciones más prontas y con menor riesgo de recaídas si realizan un acompañamiento, facilitando el acceso a recursos médicos en la recuperación de los trabajadores y con programas de retorno eficaces.

La gestión de la edad es un valor intangible de la diversidad de una organización que obtiene impactos sociales y económicos positivos cuando se generan entornos laborales seguros y saludables abordando la edad como factor en las evaluaciones de riesgos, el consecuente diseño o adaptación de las condiciones ergonómicas y cognitivas de los puestos de trabajo y el fomento de la transmisión de la experiencia y conocimiento intergeneracional.

**Sostenibilidad** (Principales ODS relacionados: 6,7,9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17)

La concienciación conjunta en Salud y Sostenibilidad motiva a las personas a sentirse útiles y que formen parte del proyecto empresarial para el bien común. El respeto al medioambiente es una vía esencial para lograr la continuidad de la empresa, el bienestar como sociedad y el de las generaciones futuras. Para ello, las empresas deben disponer de procesos sostenibles que racionalicen el uso de los recursos naturales y energéticos, reduzcan los recursos fósiles y no renovables, potenciando el consumo de fuentes renovables, garanticen instalaciones mantenidas en condiciones adecuadas en las que se persiga la eficacia energética y procesos y procedimientos de trabajo que eviten cualquier tipo de contaminación y minimicen la generación de residuos. Las nuevas tecnologías sostenibles serán fuente importante de ocupación.

Las personas son partícipes y corresponsables del resultado medioambiental de una empresa ya que son el reflejo de las políticas efectivas sobre el uso eficiente y racional de los recursos naturales y de la energía, aplicación de los principios de economía circular y minimización de la contaminación y generación de residuos. Por ello, la sostenibilidad ha de ser parte de la cultura empresarial. Para lograr este compromiso debe partirse de programas de sensibilización ambiental, de forma que la sostenibilidad sea un valor intrínseco real de la empresa.

Acercando las personas a la naturaleza, estas reconectan con la esencia primigenia de la especie y se genera bienestar físico, mental y emocional. En las organizaciones ejemplares se fomentan esta reconexión creando ambientes laborales de diseño biofílico, se programan actividades sociales de inmersión en el medio natural y se promueven actividades de conservación y restauración de sistemas naturales, que pueden hacerse extensivas al entorno personal del trabajador.

La evidencia en los últimos años de que los recursos que disponemos en el planeta son limitados ha acelerado la consciencia social y empresarial respecto la necesidad de una movilidad segura, saludable y sostenible. Por ello, partiendo de la iniciativa social, las empresas dedican cada vez más esfuerzos en la formación en seguridad vial y planes de movilidad que incluyen iniciativas relativas a la optimización de infraestructuras, el apoyo a tecnologías innovadoras, la promoción del transporte público y dotar de competencias en conducción segura a sus trabajadores.

## 5.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bestratén, Manuel, Pujol, Luis. *NTP 643 y 644: “Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales” y (II) tipos de responsabilidades y plan de actuación*”.

[link NTP643](#)   [link NTP644](#)

- Bestratén, Manuel, Poy, X. “*NTP1043 y 1044 “Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial”*”.

[NTP1043](#)   [NTP1044](#)

- ISO 26000:2010(es) “*Guía de responsabilidad social*”.

[Link](#)

- **GRI (Global Reporting Initiative)** – United Nations Global Compact.

- **II Observatorio Entorno Laboral Saludable Solutia-Asepeyo.**

- **SDG Compass. “La guía para la acción empresarial en los ODS”.**

[Link](#)

***Agradecimiento a Manuel Bestratén por su asesoramiento y maestría en la elaboración de la presente guía.***



Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.



