

## NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación

Responsabilité Sociale des entreprises. Classification des responsabilités et plan d'action  
Corporate Social Responsibility. Classification of responsibilities and action plan

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida			
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: <b>SI</b>

### Redactores:

Manuel Bestratén Belloví  
Ingeniero Industrial y Arquitecto

Luis Pujol Senovilla  
Licenciado en Ciencias Físicas

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

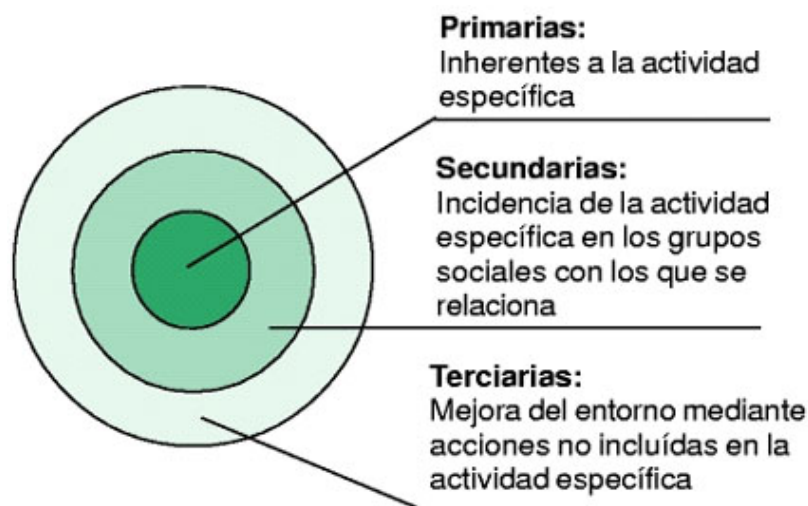
*Esta NTP complementa a la anterior que está dedicada a conceptos generales sobre Responsabilidad Social RS, aportándose en ésta criterios para identificar y clasificar los diferentes tipos de acciones de responsabilidad social a fin de su priorización para poder desarrollar un plan de actuación de acuerdo a los propios intereses de la empresa y de los colectivos interdependientes con los que se relaciona.*

### Tipos de responsabilidades sociales

Sin pretender ser exhaustivos, sino todo lo contrario, se realiza a continuación una primera clasificación de responsabilidades sociales, considerando dos grupos de interés clave: los trabajadores y la comunidad. No se han contemplado otros grupos de interés como los clientes, los proveedores y los accionistas, aunque la empresa debería tenerlos obviamente muy en cuenta. Esta clasificación pretende ser una aportación para que las empresas puedan identificar necesidades y oportunidades en RS, así como analizar las actuaciones que ya están realizando en esta materia, a fin de establecer un plan de acción a corto y medio plazo con sus prioridades. Aunque en la siguiente clasificación las responsabilidades primarias son por naturaleza prioritarias frente a las secundarias y éstas a su vez lo son respecto a las terciarias, ante la complejidad de cada empresa y su entorno, es preciso actuar con flexibilidad buscando como se ha dicho reiteradamente un cierto equilibrio con los grupos de interés. No obstante y recurriendo a la sabiduría popular, antes de preocuparse por las cosas de fuera habría que empezar por poner orden en casa y esto representa buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos, aunque los límites de lo que es dentro y fuera no sean precisos. Si se falla internamente, la acción social externa no pasará de ser testimonial y pocas satisfacciones y beneficios habrá de recuperar la empresa de ella.

El criterio seguido para diferenciar a tales responsabilidades ha sido el considerar a las primarias como inherentes a la actividad específica de la empresa. No responder adecuadamente a lo que representa el corazón de la empresa para cuidar su buen funcionamiento en todos los sentidos, que es su razón de ser, podría tener graves consecuencias incluso para su pervivencia. Las secundarias consisten en mejorar los efectos resultantes de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa, más allá de unos mínimos siempre exigibles; y las terciarias se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica. A veces el límite entre tales responsabilidades no resulta fácil de establecer, tal vez la mejor manera de salir de dudas ante una situación es analizarla y debatirla con las partes implicadas, así por ejemplo, son los trabajadores quienes deben decidir las mejoras sociales que más les interesan, hacerlo por ellos y sin tener en cuenta su opinión es posiblemente la credencial para el fracaso. En la figura 1 se muestra en círculos concéntricos esta clasificación de responsabilidades. De acuerdo con dicho planteamiento, las responsabilidades empresariales obligarían tanto más cuanto más próximas están a la actividad específica de empresa y lo que la misma comporta.

**Figura 1**  
**Responsabilidades empresariales**



## Responsabilidades primarias de la empresa con los trabajadores y la comunidad

El conjunto de responsabilidades primarias que han de ser armonizadas, constituyen la esencia de lo que definimos anteriormente como empresa socialmente responsable, salvo el capítulo de acciones sociales con la comunidad, que lo sería en parte.

Considerando el fin que persigue la empresa con su actividad específica y los medios que emplea para conseguirlo, serían las siguientes:

- **Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.** Se excluyen por tanto productos perjudiciales para el desarrollo humano y la salud pública, como drogas, tráfico indiscriminado de armamento y otros productos nocivos e inmorales. Han de suministrarse en condiciones aceptables de calidad, servicio, plazo, y precio. Aunque los productos sean socialmente aceptables si están hechos en condiciones ilegales o cometiendo abusos de cualquier tipo se estaría asumiendo una grave irresponsabilidad. También deberíamos excluir a los intermediarios que solo incrementan el precio de las cosas sin aportar valor alguno y servicio.
- **Crear riqueza de la manera más eficaz posible.** En empresas sin afán de lucro o de interés social, se trata de lograr la mayor eficacia y eficiencia posible en la actividad empresarial. El crear riqueza tiene aquí un sentido muy amplio. Es la generación de ser posible de un aceptable beneficio económico, pero sobre todo la mejora de su posición competitiva que los pueda generar en el futuro. El beneficio económico no es el único indicador; el crecimiento en valores clave, como el capital intelectual, la posición en el mercado, la innovación, la diversificación, etc., son importantes.

La **rentabilidad** es una condición necesaria para la existencia y un medio para alcanzar fines más importantes, pero no debería ser un fin en sí mismo. Los beneficios son como el oxígeno y el agua para el organismo; no son objeto de la vida, pero sin ellos ésta no es posible.

- **Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la Seguridad y Salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.** La actividad empresarial quedaría deslegitimada por los medios empleados si el logro u otros objetivos se hiciera sin respetar los derechos humanos, manipulando o abusando de las personas. Más allá de valores éticos, unas buenas condiciones de trabajo son esenciales para lograr la calidad de productos y procesos y la consecuente competitividad. La orientación básica al bien común exige organizar el trabajo de modo que las personas puedan mejorar y desarrollarse humana y profesionalmente a través de su trabajo en la empresa, y desde luego no impedirlo. Es esencial evitar tratar al trabajador como instrumento productivo o receptor pasivo de instrucciones. Hay que pagar salarios y respetar horarios laborales que permitan vivir con dignidad, hay que evitar injustas discriminaciones, respetar la intimidad y la buena fama y proporcionar la formación adecuada para el correcto desempeño de las tareas. Los aspectos psicosociales del trabajo no deben en ningún caso ser obviados con la excusa incierta de que la reglamentación no los concreta y regula con suficiente detalle. Han de ser debidamente evaluados, y mantener trabajos monótonos, rutinarios o faltos de una mínima autonomía sería también una irresponsabilidad primaria.
- **Procurar la autocontinuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.** Seguir generando riqueza con productos y servicios útiles pero manteniendo y creando puestos de trabajo, sin perder su ventaja competitiva es fundamental. Ello obliga a la empresa a una dinámica de continua evolución, generando nuevas actividades cuando las existentes decaigan por factores diversos, teniendo en cuenta los cada vez más cortos ciclos de vida de los productos. Las reestructuraciones drásticas de plantillas como resultado de una limitada planificación a medio y largo plazo y la desatención por intentar hacer viable la inserción laboral de excedentes de mano de obra es una muestra de incompetencia y de irresponsabilidad social. También lo sería vender una empresa, cuando de ello haya de derivarse con certeza la desaparición de sus instalaciones y sus puestos de trabajo en manos de una multinacional ajena al lugar.
- **Respetar el medio ambiente. Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación. Minimizar la generación de residuos. Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.** La falta de tal respeto contraviene también al principio institucional de servicio al bien común en relación con las generaciones actuales y futuras.
- **Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.** La legislación, que normalmente es una concreción de exigencias éticas promulgadas por la legítima autoridad, proporciona un marco para que se puedan desarrollar unas relaciones económicas civilizadas y humanas. Respetar los principios de actuación y costumbres del lugar es también esencial para la necesaria integración. En ningún caso se podrán deslegitimar abiertamente y tampoco vulnerar las reglamentaciones del país de origen aprovechando la carencia de un marco reglamentario adecuado en el país en el que se asiente una nueva actividad laboral.
- **Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.** Un modo de concretar esta distribución es pensar en cómo ser equitativo en la asignación de valor económico añadido a quienes contribuyen a crearlo en su actividad. Una parte del mismo es el asignado a remunerar el trabajo, otras a amortizaciones de los activos empleados, impuestos, y en último término a accionistas (como dividendos o como reservas), etc. La equidad en la distribución de tal valor añadido exige cumplir con los

contratos laborales y con las obligaciones finales, retribuyendo con justicia a quienes aportan trabajo y capital. Las demoras en los pagos de salarios y deudas y aprovecharse de ellas por los intereses que puedan generar en beneficio propio sería una grave irresponsabilidad social.

## Responsabilidades secundarias

### Responsabilidades secundarias con los trabajadores

Tales responsabilidades cabrían ser consideradas siempre que sean de posible aplicación. En todo caso se requieren esfuerzos de la empresa al respecto. La siguiente relación no es completa.

- *Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extralaboral.* (condiciones materiales de trabajo que cuiden aspectos de confort en la realización de las tareas, más allá de lo reglamentado, atención especial a la maternidad, servicio de guardería, limitación de horas extraordinarias, compensaciones horarias en trabajos fuera del horario laboral, facilidad en cambios de turnos, ...)
- *Favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo* (promover el trabajo en equipo o lo que conlleve las nuevas formas de organización del trabajo basadas en modelos participativos, atender en lo posible las sugerencias de mejoras de los trabajadores, ...)
- *Proporcionar un empleo lo más estable posible* (en todo caso procurar la reubicación laboral dentro o fuera de empresa ante problemas coyunturales, evitar el abuso de la contratación temporal, ...)
- *Facilitar la reinserción laboral a una persona accidentada.* Sería una irresponsabilidad primaria despedir a una persona mientras está de baja por accidente laboral o enfermedad
- *Favorecer una formación permanente que asegure su cualificación, crecimiento intelectual y sobre todo su "empleabilidad" en un futuro, ante los posibles avatares por los que pueda pasar la empresa o circunstancias personales*
- *Facilitar asistencia sanitaria cuando se precise, más allá de la legalmente exigible*
- *Atender posibles necesidades acuciantes ante posibles problemas puntuales humanos o familiares* (anticipo salarial ante necesidad difícil de prever, flexibilidad horaria para atender a familiar directo con enfermedad grave, ...)
- *Beneficiarse de los productos de la empresa a precio más económico que el de venta*
- *Aportar información transparente sobre la situación de la empresa y sus perspectivas de futuro.*
- *Celebrar colectivamente éxitos alcanzados o reconocimientos recibidos*
- *Otros*

### Responsabilidades secundarias con la comunidad

Algunas de tales responsabilidades serían las siguientes:

- *Facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local o comarcal*
- *Contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno. Esforzarse por emplear productos reciclados*
- *Publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano*
- *Facilitar la integración en el trabajo de minusválidos (más allá de las exigencias reglamentarias del 2%), emigrantes y grupos sociales con dificultades de inserción laboral*
- *Facilitar ayuda a los proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización*
- *Facilitar asesoramiento y ayuda a la comunidad en materias que ésta precisa y la empresa dispone de conocimientos y medios*
- *Colaborar a la formación en prácticas de estudiantes de formación profesional y universitaria*
- *Otros*

## Responsabilidades terciarias

### Responsabilidades terciarias con los trabajadores

Como se ha expuesto, en este grupo de responsabilidades se encontraría un amplio abanico de atenciones o acciones sociales que los trabajadores estarían en condiciones de disfrutar, entendiendo que se encuentran al margen de su propia actividad laboral o que su incidencia en la misma fuera muy indirecta. Su selección está condicionada a los intereses de los trabajadores, a las posibilidades de asignar recursos y a las circunstancias propias de cada empresa en su medio. Habría que centrarse en algunas de ellas, respetando o mejorando en lo posible aquellas acciones sociales que de alguna forma serían asimilables a derechos adquiridos. Las responsabilidades terciarias deberían estar en principio subordinadas al cumplimiento de las primarias y secundarias. No quiere decirse que no deban acometerse algunas responsabilidades terciarias, por ejemplo porque históricamente se han asumido, sin haber resuelto completamente las responsabilidades secundarias o incluso primarias, simplemente debe quedar claro en el plan de actuación el orden de importancia de cada una de ellas y los plazos en que pueden irse asumiendo. No debe verse en las responsabilidades terciarias el carácter de "institución benéfica" de la empresa, que no es su finalidad, ni la usurpación de funciones que pudieran corresponder al Estado, sino el compromiso por quienes constituyen su activo más valioso.

- *Facilitar el trabajo a tiempo parcial para aquellas personas que por necesidad o dificultades lo precisen siempre que ello no represente una dificultad al proceso productivo*
- *Flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de vacaciones anuales. No trabajar a partir de los viernes por la tarde (siempre que ello sea posible)*

- *Facilitar asesoramiento jurídico*
- *Préstamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado*
- *Anticipos salariales sin interés*
- *Ayudas e incentivos a la formación*
- *Ayudas a planes personales de pensiones*
- *Favorecer descuentos especiales en servicios y comercios de la comunidad*
- *Ayudas por hijo en edad escolar*
- *Ayudas por comida fuera del hogar* (si comer en la empresa fuera necesario por carencias de servicio en el medio y exigencia del horario laboral, tener un comedor de empresa o un servicio de comidas a un precio inferior al del mercado sería una responsabilidad primaria y recibir una subvención o ayuda monetaria adicional sería una responsabilidad secundaria)
- *Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto*. Sería una responsabilidad secundaria o incluso primaria en función de la ubicación del centro de trabajo o de producirse un traslado del mismo.
- *Ayudas para vivienda, en especial cuando se requiera un cambio de municipio de residencia*
- *Promover e incluso facilitar medios para el cuidado de la salud personal, independientemente del trabajo*
- *Facilitar información y medios para disfrute de actividades culturales en el medio*
- *Promover y facilitar su participación en programas de ayuda a la comunidad o al tercer mundo*
- *Organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa. Disponer de instalaciones idóneas*
- *Organizar celebraciones colectivas por motivos diversos ajenos a la propia actividad laboral a fin de contribuir a mejorar el clima de la empresa*
- *Otros.*

## Responsabilidades terciarias con la comunidad

Algunas de tales responsabilidades serían las siguientes:

- *Contribuir subsidiariamente a la mejora del entorno sociocultural*
- *Colaborar de diferentes formas con los centros de formación profesional y empresarial de su medio*
- *Contribuir en difundir los valores de una "nueva cultura de empresa"*
- *Gestionar asuntos sociales de la comunidad u otros en los que la empresa es competente a interés municipal*
- *Participar en proyectos de desarrollo local y regional*
- *Ofrecer cooperación y ayudas en proyectos de cooperación con el tercer mundo*
- *Asignar un porcentaje de sus beneficios al desarrollo de países emergentes (0,7%?)*
- *Patrocinar u ofrecer mecenazgo de actividades artísticas y culturales*
- *Ayudar benéficamente a colectivos necesitados.*
- *Otros*

## Plan de actuación

El desarrollo de un plan de acción en este campo con límites no claramente definidos y situaciones empresariales muy diversas, obliga a cada empresa a una profunda reflexión sobre su estado y perspectivas más inmediatas de desarrollo, así como los ideales a los que aspira, sin perder en ningún momento de vista sus propios intereses. La incorporación de todo lo relativo a la RS en un sistema de gestión, como sería deseable, requiere de entrada un planteamiento de desarrollo por etapas. En una etapa inicial habremos de conformarnos en descubrir el sentido empresarial de la acción social para plantear unos primeros programas de trabajo, controlados totalmente por los máximos niveles directivos, para en etapas sucesivas ir introduciendo de lleno en el proceso a los "stakeholders" e incluso a la opinión pública utilizando los correspondientes indicadores de medida, con estrategias a medio y largo plazo e implicando de lleno a la estructura de la empresa.

No se puede iniciar ningún plan de acción social sin el compromiso de la dirección al máximo nivel, aunque tampoco podemos pretender que, si los antecedentes en RS son muy limitados, el impulso inicial sea significativo. No obstante, en la mayoría de empresas las potencialidades latentes en RS son relevantes, por lo que representa de oportunidad de mejora de la imagen corporativa, y del liderazgo y orgullo profesional de sus directivos, incluso en un corto plazo. Por tanto, habrá que invertir esfuerzos en la toma de conciencia inicial a través de un análisis de situación y la definición de unos principios estratégicos. Al mismo tiempo la actuación personal de la dirección en este campo debe ser prudente ya que debe *concretar* el contenido de cada responsabilidad de acuerdo con las circunstancias concretas y *armonizar* posibles conflictos entre responsabilidades primarias. Casos de conflicto serían, por ejemplo, el servicio a los clientes y el coste que se incurre; la mejora de las condiciones de trabajo y la inversión necesaria para ello o descender la contaminación por debajo de unos determinados límites y la viabilidad económica de la empresa. Para resolver este tipo de conflictos hay que considerar las responsabilidades teniendo en cuenta que en cada una de ellas hay unos mínimos que no se deben sobrepasar nunca; son exigencias éticas que derivan del respeto incondicional a la dignidad de la persona y sus derechos inalienables, como la integridad física y moral de los trabajadores. Luego habrá que *determinar prioridades* ante varias alternativas al considerar diversos modos de llevar a la práctica determinadas responsabilidades secundarias y terciarias, considerando las expectativas que las mismas generan en los grupos afectados. Y finalmente habrá que *impulsar* la puesta en práctica de cada responsabilidad del modo más adecuado, y en el lugar y tiempo oportunos. O sea, la concreción de las responsabilidades empresariales corresponde a quien debe tomar la decisión, y ha de hacerse a la luz de principios éticos e institucionales u organizativos, con la prudencia directiva necesaria que incluye escuchar a los demás y pedir asesoramiento o consejos a personas expertas y honestas siempre que sea

preciso.

## Análisis de situación

El conocimiento de las circunstancias particulares de la actividad específica y del entorno empresarial a la luz de los principios anteriores ayudarán a concretar las actuaciones, sin esperar a que se produzcan demandas sociales. Detectarlas a tiempo e incluso anticiparnos a ellas es clave en el éxito de la gestión empresarial. Utilizando a modo de guía los diferentes tipos de responsabilidades sociales apuntadas anteriormente, deberíamos recurrir a todas aquellas fuentes de información que nos permitan tener un conocimiento de donde estamos e interrelacionarlas. A continuación se indican las principales:

- **La acción social histórica.** Es necesario revisar en primer término el nivel de cumplimiento de la reglamentación y los estándares en prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente. Las auditorías sobre estas materias realizadas por entes independientes, de disponer de ellas, pueden ser una valiosa ayuda. Hay que analizar cuáles han sido las políticas empresariales en los últimos años y como éstas han ido conformando una cultura de empresa que haya ido interiorizando valores y diferentes niveles de asunción de tipos de RS.
- **Evaluación de demandas sociales y consideración de efectos en los grupos interesados.** En el entorno en el que opera la empresa hay o puede haber, quejas, sugerencias o expectativas más o menos explícitas acerca de la situación de la empresa, que hay que escuchar con atención, ya que muchas veces no salen a la luz por desconfianza en su posibilidad de resolución. Escuchar hasta pequeñas insinuaciones críticas es una manera de descubrir carencias sobre responsabilidades concretas, aunque hay que saber discernir los auténticos derechos de las simples reivindicaciones, si bien todo debe ser registrado. Todo ello tiene una especial aplicación para concretar y evaluar las responsabilidades secundarias. La consideración de los grupos interdependientes realmente interesados por la actividad empresarial, y los efectos que recibe cada uno de ellos ante una determinada decisión, ayudará a evaluar dichas responsabilidades. Por ejemplo, el traslado de una planta de producción a otra población afectará a accionistas (rentabilidad de su inversión), empleados (clima laboral, traslado o cambio de empresa), directivos (destrucción de equipos, dificultad de reemplazar trabajadores experimentados), proveedores actuales (variación de costes de transporte, pérdida de buenos suministradores), colectividad (pérdida de puestos de trabajo indirectos) y a otros. Con todos estos datos podremos evaluar las alternativas para resolver las diferentes RS.
- **Estudio de los impactos sociales de la actividad.** Es imprescindible averiguar los efectos resultantes de la actividad empresarial en el medio, tanto en lo relativo a los grupos sociales como al medio ambiente. En esta interacción de buen seguro se están generando beneficios mutuos pero también puede haber inconvenientes o limitaciones derivados de la propia integración o por carencias propias de unos respecto a los otros. El nivel de desarrollo comarcal o regional con sus recursos y sus carencias ha de ser cuidadosamente analizado. Algunos impactos son relativamente fáciles de contrastar por estar muy localizados o porque hay mucha sensibilidad sobre los mismos, por ejemplo la contaminación atmosférica en empresas que la producen. En cambio otros, pueden ser más difusos, como el impacto social de una innovación tecnológica o el diseño de carreras profesionales de los trabajadores.
- **Programas de RS de empresas de interés.** Hay que tener en cuenta que cada empresa es un foco generador de experiencias de RS y muchas de tales experiencias son positivas, aunque desafortunadamente no sean conocidas. Es necesario acudir de manera continuada a foros empresariales, cada vez más frecuentes, promovidos por instituciones públicas o privadas para debatir experiencias sobre esta materia y sus diferentes aspectos. Por otra parte, en la bibliografía se apuntan entidades que publican periódicamente experiencias dignas de conocer. Evidentemente, las experiencias de RS de nuestros mejores competidores habrían de ser un punto básico de referencia.

## Evaluación de las responsabilidades sociales

Una vez identificadas las diferentes responsabilidades, unas por ser nuestras fortalezas, otras por ser nuestras necesidades o debilidades, es necesario proceder a su evaluación. Tengamos en cuenta que muchas veces las primeras nos ayudarán a enfrentarnos mejor a los retos de las segundas. La primera clasificación de responsabilidades en primarias, secundarias y terciarias ya nos permite realizar una primera aproximación en su ordenamiento, pero es necesario incorporar nuevos criterios que nos permitan ser más precisos en la evaluación. Dentro de cada tipo de responsabilidades hay factores diferenciales de su importancia, ya sea por su valor intrínseco, así por ejemplo, un incumplimiento reglamentario significativo o un mínimo éticamente exigible no debería tener la misma consideración que algo no exigible legalmente, dentro de las responsabilidades primarias, o ya sea por otros factores como la propia política de empresa establecida y la presión de las demandas sociales, sin olvidar el factor coste.

En la figura 2 se efectúa una subclasificación de tales responsabilidades. Las primarias se han dividido en "muy graves" o "graves", las secundarias en "muy mejorables" y "mejorables" y las terciarias en "muy aconsejables" y „aconsejables". Evidentemente, ello se hace con el ánimo de facilitar la evaluación. La empresa puede cambiar estos términos y ampliar la clasificación si lo considera conveniente. En todo caso, en un tipo de evaluación como la presente, aparte de los factores incluidos en la figura, sería conveniente enriquecer el estudio mediante la aplicación de la técnica de análisis DAFO, por la cual se consideraría para cada uno de los aspectos, a nivel interno de la empresa las fortalezas y las debilidades, y a nivel externo las oportunidades y amenazas.

**Figura 2**  
**Subclasificación de responsabilidades en vistas a su priorización**

TIPO DE RESPONSABILIDAD	CLASIFICACIÓN	SIGNIFICADO
RESPONSABILIDADES PRIMARIAS	MUY GRAVES	Incumplimiento de aspectos relevantes de la reglamentación vigente y de derechos fundamentales. Incumplimiento de valores éticos mínimos. Incumplimiento de valores éticos o principios establecidos en la política de empresa, más allá de los mínimos socialmente tolerables en el medio.

	GRAVES	Incumplimiento de algún aspecto reglamentado de menor relevancia o su cumplimiento incompleto o no suficientemente efectivo. Incumplimiento de valores ajenos a lo reglamentado. No atender debidamente a cada uno de los aspectos incluidos como responsabilidades primarias. Cuando ante uno de tales aspectos exista una demanda social significativa que pueda repercutir desfavorablemente en la eficiencia de procesos clave o en la imagen de empresa, la responsabilidad podría ser considerada muy grave
RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS	MUY MEJORABLES	Se trata de un incumplimiento o atención indebida a valores éticos no fundamentales o a aspectos incluidos como responsabilidades secundarias, que por su vinculación con los factores de eficiencia de la actividad y de los procesos productivos, la demanda social existente por los correspondientes grupos de interés o antecedentes existentes en su desarrollo y la relativa facilidad de aplicación en coste y tiempo, la hagan merecedora de tal consideración. También lo serían una atención indebida a aspectos definidos en la política de empresa considerados como responsabilidades secundarias.
	MEJORABLES	Serían aquellos aspectos en los que no se conjugan los tres factores de simultaneidad citados en las responsabilidades consideradas muy mejorables, presentes con especial relevancia: influencia directa en la actividad, demanda social de grupo de interés y facilidad de aplicación.
RESPONSABILIDADES TERCIARIAS	MUY ACONSEJABLES	Se trata de aspectos que responden a intereses de la política de empresa, expectativas de las partes interesadas o demandas sociales relevantes y su vez su aplicación sea viable sin afectar al buen funcionamiento de la empresa, contribuyendo a resolver necesidades sociales, contribuyendo en la imagen de empresa
	ACONSEJABLES	Serían aquellos aspectos que sin estar incluidos en las responsabilidades anteriores muy aconsejables, las hagan convenientes por la importancia de la necesidad social existente y su viabilidad o contribuyan al buen clima laboral y a la buena relación con grupos de interés.

## Diseño del programa de actuación

Una vez evaluadas las responsabilidades estaríamos en condiciones de definir una política y un programa de trabajo, así como la implementación de una estrategia proactiva de interés y preocupación por el desarrollo de la RS. Como se dijo, la respuesta de la empresa a los problemas sociales requiere de una serie de fases para su implantación gradual. En la primera fase tras la identificación y evaluación de las responsabilidades habría que definir por parte de la dirección la política en esta materia. Su consulta a las partes interesadas, en especial a los representantes de los trabajadores es prioritaria, tras lo cual habría de ser difundida. Es imprescindible que los trabajadores y los grupos interdependientes de la empresa conozcan los valores y principios éticos sobre los que se sustenta la actividad empresarial. La elaboración de un código de ética puede ser una buena manera de reflejar la política de empresa. Esto es lo que están haciendo bastantes empresas de tamaño mediano y grande.

En la segunda fase, ya con la intervención de especialistas en la materia y partiendo de los resultados de la evaluación, habría que considerar los aspectos técnicos de cada una de las necesidades, el diseño del sistema de datos e interpretación del medio y la preparación de todos los sistemas de información, todo ello determinante para poder elaborar un programa de trabajo. La dirección podría completar las propuestas de los especialistas de acuerdo a las políticas y estrategias empresariales.

En una tercera fase, la dirección debería implicarse lo suficiente para lograr el compromiso de la organización generando nuevas expectativas y provocando la respuesta de las unidades operativas. La estructura debería entender y aceptar su implicación en materia de RS como problema directo, comprometer recursos y modificar procedimientos, así como ir incrementando la respuesta ante las exigencias planteadas.

La política y programas son una guía para la toma de decisiones y para reforzar el comportamiento responsable en los niveles inferiores de la organización, al menos en ciertos temas. Los programas serán habitualmente sistemáticos, como la asistencia médica o de asesoramiento jurídico a los trabajadores, desarrollo de carreras profesionales, ayuda a recolocación de personal que cause baja en la empresa, etc., pero pueden haber programas ocasionales diseñados para resolver una situación concreta. En todo caso los programas contarán obviamente con los recursos necesarios tanto organizativos como procedimentales y el correspondiente seguimiento para el control de cumplimiento de sus objetivos y de su eficacia.

Respecto a la organización cabe reseñar la necesidad de existencia de un responsable de los programas de trabajo. Podría ser el coordinador del servicio de prevención de riesgos laborales, siempre que tuviera la sensibilidad social y la competencia necesaria

La creación de un Comité de dirección que se reúna periódicamente para tratar exclusivamente estos temas, es una buena manera de lograr un mayor compromiso de la estructura y un mejor desarrollo de su política. Al mismo tiempo, es necesario disponer de los mecanismos estables de diálogo con las partes interesadas. Cuando exista el Comité de Seguridad y Salud en el trabajo, puede ser éste el órgano paritario de trabajo para el desarrollo de las responsabilidades sociales con los trabajadores, siempre que cuente con la opinión favorable del Comité de empresa y no quieran deslindarse algunos aspectos de la RS.

Implantar una estrategia para el desarrollo de la RS en la empresa requiere cuidar especialmente los cuatro aspectos siguientes:

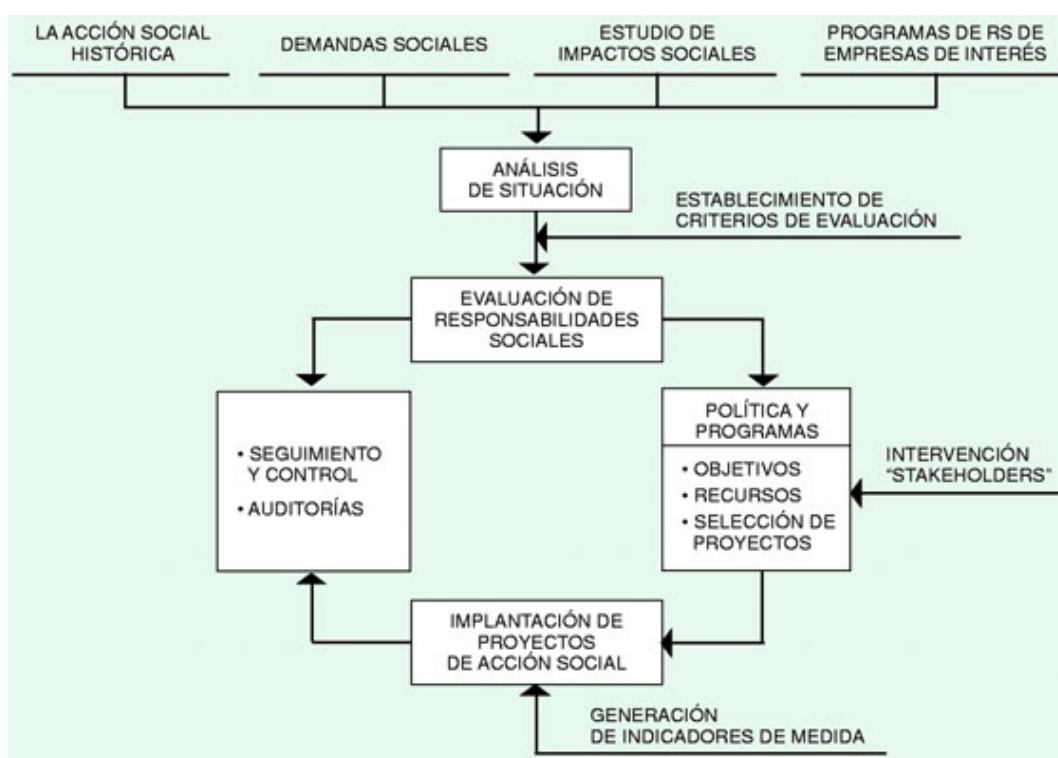
- **La cultura de empresa.** Que incluye como es sabido las tradiciones, las costumbres y los valores compartidos. La dirección cuenta con varios medios para fomentar un clima de respeto hacia los valores sociales y hacia los legítimos intereses de los

grupos interdependientes. Entre ellos se incluyen manifestar un verdadero compromiso personal al máximo nivel con acciones concretas de preocupación social y organización de programas de formación para todos los miembros de la organización.

- **Estructura organizativa.** Es imprescindible lograr que todos los directivos de las unidades operativas por pequeñas que sean estén sensibilizados y actúen en total coherencia. Su ejemplo es esencial y su actuación no ética o de incumplimiento de los objetivos establecidos debería generar una respuesta contundente de la dirección, incluso hasta el despido.
- **Seguimiento y control.** Es importante disponer en todo momento de criterios claros y transparentes de evaluación también en este campo. Precisamente, ante las indefiniciones existentes y los difusos límites de su alcance, es imprescindible poder razonar y justificar las acciones emprendidas en pro del beneficio común. A su vez, el seguimiento de las actuaciones desarrolladas habrá de permitir, no solo introducir las correcciones dentro del ciclo clásico de mejora continua, sino también motivar al personal por los logros alcanzados y la calidad de lo realizado, compartiendo éxitos. Es fundamental el empleo de indicadores de medida, para ello se recomienda la lectura de la NTP 640, de esta misma serie, así como los modelos apuntados anteriormente (Balance Social - OIT (2001), GRI (2002) y SAI (2001) y referenciados en la bibliografía.
- **Comunicación al público de la actuación social.** Para ello, por supuesto deben seguirse criterios de transparencia y veracidad. Pero se requiere de una comunicación especializada, que permita utilizando la variedad de herramientas disponibles y con un enfoque de compartir experiencias, facilitar el efecto multiplicador, a través de satisfacer a los "stakeholders", construir confianza y mejorar la imagen corporativa. La memoria anual de triple base puede ser un buen documento para informar interna y externamente de lo realizado.

En la figura 3 se representa esquemáticamente el esquema de actuación en materia de RS

**Figura 3**  
**Esquema básico de un plan de actuación en materia de R.S.**



Para concluir hay que destacar que implantar una política de RS representa a nivel interno de empresa el desarrollar una cultura, basada en valores, de eficiencia en el trabajo y al mismo tiempo de respeto a la sociedad. Afortunadamente éstos, impregnados de principios éticos, se aprenden y se acrecientan personal y colectivamente en el trabajo con su practica diaria.

Por el contrario, no cultivarlos y no controlar su cumplimiento, genera irremisiblemente el deterioro de la organización que puede llegar incluso a su propia desaparición. De ahí que la empresa puede y debiera ser el marco idóneo para la auto realización de todos sus miembros y el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

## Bibliografía

1. TOM CANNON  
**La responsabilidad de la empresa**  
*Traducción de Javier Serra, Ediciones Folio, Barcelona, 1994*
2. JAMES C. COLLINS y JERRY I. PORRAS  
**Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro**  
*Paidós, Barcelona, 1996*
3. DOMÉNEC MELE, ALFREDO PASTOR Y JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ  
**La aportación de la empresa a la sociedad**  
*Biblioteca IESE de Gestión de empresas, Ediciones Folio, Barcelona, 1997*
4. GEORGE ENDEBLE  
**People in Corporations: Ethical Responsibilities & Corporate Effectiveness**  
*Kluwer Academic Publishers, 1998*

5. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS  
**Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las empresas**  
*Comisión Europea, Bruselas, 2001*
  6. FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD  
**La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro**  
*Fundación Empresa y Sociedad, Madrid, 2001*
  7. ANDI -Asociación de Empresarios Andinos, con el auspicio de la OIT  
**El Manual del Balance Social**  
*ANDI - OIT, Bogotá, 2001*
  8. AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO  
**Responsabilidad social de las empresas y salud laboral**  
*Forum, revista n° 3, Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo, Bilbao, 2002*
  9. MIGUEL UDAONDO, director de Calidad y Medio Ambiente de la Fundación Airtel-Vodafone  
*Conferencia presentada en el XII Congreso de Valores, Barcelona, 2002*
  10. GLOBAL REPORTING INITIATIVE  
**Sustainability Reporting Guidelines**  
*GRI, Boston-USA, 2002 (www.globalreporting.org)*
  
  11. PRICEWATERHOUSE COOPERS  
**Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España**  
*PricewaterhouseCoopers, Barcelona, 2003*
  12. SEGAL, J-P., SOBCZAK, A. and TRIOMPHE, C-E.  
**La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail**  
*Dublin, European Foundation, 2003.*
-