

FORMACIÓN PROFESIONAL · RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA · UNIDAD 1

La empresa como comunidad de personas

Una tableta «de regalo» si se firma hoy, un taller al que no pueden ir 3 de 10 personas y un boletín que presume de «cero errores»: tres asuntos que Nexo tiene que decidir antes del viernes.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Describir las actividades de una empresa y distinguir quién ejecuta, quién decide y quién revisa.
- Contrastar la cultura que la empresa publica con la que se vive cada día.
- Analizar un dilema con distintos enfoques éticos y relacionarlo con la competitividad.
- Proponer adaptaciones a cambios sin renunciar a derechos que no dependen de la costumbre.
- Identificar a los grupos de interés, medir la relación con ellos y comunicar con transparencia.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Tres asuntos antes del viernes

Lunes 05/10/2026. En **Nexo**, Darío, Elena y Samira repasan tres asuntos.

Un proveedor informático ofrece una **tableta «de regalo»** si Nexo firma hoy el contrato anual. El taller de atención al cliente tiene **una sola sesión de tarde**, y tres de las diez personas convocadas trabajan a esa hora. Y el boletín para clientes dice *«Cero errores en 2026»*, pero el registro recoge una incidencia que afectó a **14 envíos**.

La coordinación de personas quiere una propuesta para el viernes: qué hacer, quién lo aprueba y cómo se comprueba.

❓ **¿Aceptarías un regalo de un proveedor si nadie se va a enterar? ¿Y si se enterara todo el mundo?**

❓ **Una empresa cumple la ley. ¿Ya es una empresa ética?**

❓ **¿Quién, además de los clientes y los dueños, se ve afectado por lo que hace una empresa?**

❓ **¿Conoces alguna norma escrita que nadie cumple? ¿Por qué ocurre?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 La empresa como sistema de actividades

1.2 Cultura formal e informal

1.3 Ética y competitividad

1.4 Adaptación a cambios

1.5 Grupos de interés y comunicación

Una tableta si firmáis hoy



Proveedor A

Es un detalle de la casa. Si firmáis hoy el contrato, la tableta es vuestra.

El proveedor ofrece un regalo si cerramos hoy. Y su oferta no es la más barata...



Darío



Elena

¿Y qué cambiaría si todos conocieran esa condición?

Lo declaro, devuelvo la caja y que decida quien no tenga nada que ganar.



Darío

CLAVE

Un regalo **condicionado** a firmar hoy no es una cortesía: crea un **conflicto de interés**.

Cuatro procesos encadenados

Una **actividad** es un trabajo concreto; un **proceso** es una cadena de actividades con una entrada y una salida.



Atención

Clientes: llamadas, reclamaciones, envíos.



Compras

Proveedores: ofertas, pedidos, contratos.



Administración

Facturas, pagos y archivo.



Personas

Selección, formación y nóminas.

CLAVE

Si compras retrasa un pedido, **atención recibe las quejas**: si una actividad falla, el resto lo nota.

Ejecutar, decidir y revisar

PAPEL	QUÉ HACE	EJEMPLO EN NEXO
Ejecutar	Realiza la tarea según un procedimiento	Elena prepara la comparación de dos ofertas de mantenimiento
Decidir	Elige entre alternativas y responde de la elección	La dirección adjudica el contrato
Revisar	Comprueba que se hizo bien y lo deja registrado	Administración verifica la factura frente al contrato

CLAVE

Si la misma persona prepara, decide y revisa, nadie detecta sus errores ni sus conflictos de interés. Separar papeles **no es desconfiar**.

El circuito del contrato de mantenimiento

PASO	EJECUTA	DECIDE	REVISA
Pedir dos ofertas con el mismo servicio	Compras	—	Coordinación
Comparar A (4.800 €) y B (4.560 €)	Elena	—	Administración (los cálculos)
Adjudicar	—	Dirección	Registro de conflictos de interés
Pagar la factura	Administración	—	Administración (factura frente a contrato)

CLAVE

Darío recibió el ofrecimiento de A: si además comparara y decidiera, nadie podría comprobar que la elección no depende de la tableta.

De la frase vaga a la tarea con nombre

Frase vaga

«Se controlará el material de oficina». «Las reclamaciones se atienden». Nadie sabe quién, cuándo ni cómo.

VS

🎯

Tarea personificada

Administración revisa el inventario el último viernes de cada mes y firma la hoja. Atención registra cada reclamación el día que llega.

CLAVE

Una actividad sin responsable es una actividad que nadie hace; sin revisor, nadie la comprueba.

La empresa también responde

⚖️

*El Código Penal permite exigir **responsabilidad penal a la persona jurídica** por ciertos delitos cometidos en su beneficio cuando no ha controlado debidamente a su personal.*

Código Penal, art. 31 bis · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Las empresas, por delitos cometidos en su beneficio por directivos o por personal sin el debido control.

NO OBLIGA A…

No sustituye a la responsabilidad de cada persona: la responsabilidad es doble.

CLAVE

La empresa es un **sujeto moral**: responde por cómo reparte el trabajo, qué premia y qué tolera.

La cultura: de lo visible a lo que nadie discute

Artefactos	Lo visible: espacios, carteles, documentos, rituales	El cartel «Las personas, primero»
Valores declarados	Lo que la empresa dice que le importa	«Formación para toda la plantilla»
Supuestos básicos	Creencias que se dan por hechas	«Quien de verdad se implica, se queda por la tarde»

CLAVE

Los supuestos básicos son los más difíciles de ver y **los que más pesan**.

Por qué 3 de 10 se quedaron sin taller

SEÑAL	LO QUE SE OBSERVA EN NEXO
Qué se premia	Estar disponible por la tarde
Qué se tolera	Convocar sin mirar el cuadrante de atención
De qué no se habla	De quién no puede asistir a esa hora
Cómo se reparten las oportunidades	La formación llega antes a quien trabaja de tarde

CLAVE

Ninguna señal está escrita. Para saber si un valor se cumple, busca la **conducta observable** que lo demostraría.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

«Quien de verdad se implica, se queda por la tarde». Según Schein, es...

A Un artefacto

B Un valor declarado

C Un supuesto básico

✔ Es una creencia no escrita que nadie discute porque se da por hecha. Explica por qué el taller se puso solo de tarde sin intención de excluir a nadie.

Analizar un dilema sin quedarse en «me parece bien»

ENFOQUE	PREGUNTA	APLICADO AL REGALO
Consecuencias	¿Qué opción produce más beneficio y menos daño?	El regalo puede hacer elegir una oferta peor
Deberes y derechos	¿Qué obligaciones y derechos están en juego, sea cual sea el resultado?	Quien compra para Nexo actúa en interés de Nexo, no en el suyo
Carácter	¿Qué haría una profesional íntegra? ¿Podría explicarlo en público?	Si te incomoda que se sepa, hay un problema

CLAVE

La **moral** son normas de conducta; la **ética**, la reflexión sobre ellas; la **ley**, mínimos con sanción. Lo legal no siempre basta.

Un regalo de 300 € que cuesta 720 €

Sobrecoste = (precio A − precio B) × años de contrato

Diferencia anual	4.800 − 4.560	**240 €**
En porcentaje	240 ÷ 4.800	**5 %**
En tres años de contrato	240 × 3	**720 €**

La tableta vale unos 300 €: el sobrecoste en tres años es más del doble. Y lo pagaría Nexo, no quien recibe la tableta.

CLAVE

Un **conflicto de interés** existe aunque la persona no ceda: basta el riesgo. Se **declara**, la persona se **aparta** y queda **registrado**.

Corrupción entre particulares



*Castiga al empleado o directivo de una empresa que acepte un **beneficio no justificado** a cambio de favorecer indebidamente a otro en la compra de mercancías o la contratación de servicios, y a quien se lo ofrezca.*

Código Penal (Ley Orgánica 10/1995), art. 286 bis · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Empleados y directivos que aceptan el beneficio, y quien lo ofrece.

NO OBLIGA A…

A una cortesía sin condiciones, como un calendario de empresa: no es lo mismo que un regalo condicionado a firmar hoy.

CLAVE

Una cortesía para todos no compromete; un regalo **condicionado a una decisión**, sí.

Cuatro responsabilidades de la empresa

Económica	Ser viable	Cobrar y pagar a tiempo
Legal	Cumplir	Respetar contratos y descansos
Ética	Hacer lo correcto aunque no sea obligatorio	Repetir el taller
Filantrópica	Contribuir a la comunidad	Acciones para el entorno

CLAVE

La ética tiene **costes visibles a corto plazo** y beneficios a medio plazo: confianza, menos reclamaciones, personas que se quedan.

Tres cambios que afectan a la ética

CAMBIO	OPORTUNIDAD	RIESGO ÉTICO
Digitalización	Más rapidez, menos errores repetitivos	Control excesivo, brecha digital, decisiones automáticas sin revisión humana
Diversidad	Más puntos de vista, mejor conocimiento de los clientes	Estereotipos, barreras de idioma o de acceso
Cadenas internacionales	Proveedores y clientes en otros países	Condiciones laborales ilegales en España, sobornos «habituales»

CLAVE

Resistirse, adaptarse sin criterio o **adaptarse con criterio**: cambiar procedimientos manteniendo un núcleo de principios.

Cinco principios que no dependen de la costumbre



Todos los Estados miembros se comprometen a respetar: ***libertad de asociación y negociación colectiva****, eliminación del* ***trabajo forzoso****, abolición del* ***trabajo infantil****, eliminación de la* ***discriminación*** *en el empleo y un* ***entorno de trabajo seguro y saludable****.*

Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998, enmendada en junio de 2022) · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Todos los Estados miembros de la OIT, aunque no hayan ratificado los convenios correspondientes.

NO OBLIGA A…

No admite excepciones por costumbre: si en el país de un proveedor es «normal» el trabajo infantil, sigue sin ser aceptable para Nexo.

CLAVE

Con un proveedor de otro país: mismos requisitos que a los demás y **pruebas** de que respeta los derechos básicos.

Digitalizar el archivo en cuatro pasos

1

Explicar

Por qué se digitaliza y qué cambia para cada puesto.

2

Consultar

A quienes archivan cada día y, si la hay, a la representación legal.

3

Acompañar

Formación en horario de trabajo y una persona de referencia.

4

Revisar

A los tres meses: documentos mal clasificados y dificultades de cada persona.

CLAVE

Un cambio bien gestionado ofrece alternativas a quien tiene dificultades con la pantalla.

Una expectativa convertida en medida

GRUPO	EXPECTATIVA	INDICADOR	RESULTADO
Candidaturas	Participar sin barreras	Convocatorias con opción accesible / publicadas	3 de 4: 75 %
Plantilla	Respuesta a sus consultas	Respondidas en 5 días hábiles / recibidas	18 de 20: 90 %
Clientes	Solución de reclamaciones	Resueltas en plazo / recibidas	45 de 50: 90 %
Proveedores	Cobrar a tiempo	Pagadas en 60 días o menos / recibidas	96 de 100: 96 %

Datos ficticios de un trimestre.

CLAVE

Un indicador necesita **definición, población y fuente**. Matriz poder-interés + legitimidad, urgencia, impacto y **vulnerabilidad**.

Del eslogan al dato

📣

«Cero errores en 2026»

Es una promesa, y además falsa: hubo una incidencia.

VS



El dato

«Una incidencia afectó a 14 de 1.200 envíos (1,17 %); la corregimos y avisamos a cada cliente».

CLAVE

Transparencia: **hechos verificables**, reconocer **lo que falta** y una **vía de respuesta**. Sin publicar datos personales.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Con una sola sesión de tarde, ¿qué porcentaje de los convocados al taller podía asistir?

A 30 %

B 70 %

C 100 %

✔ 7 de 10: 70 %. Con una segunda sesión de mañana, 10 de 10: 100 %. El indicador mide la oportunidad de asistir, no si el taller sirvió.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Tres decisiones antes del viernes



Darío, Elena y Samira, para la coordinación de personas

Caso RSC01-A · viernes 09/10/2026. Proveedor A: 4.800 € al año + tableta de unos 300 € si se firma hoy; B: 4.560 €. Taller: 10 convocados, sesión única de 16:00 a 20:00, 3 con turno. Boletín: «Cero errores»; registro: 14 de 1.200 envíos afectados. Caso ficticio.

1. **Hechos y números.** B es 240 € más barato (5 %); el taller excluye a 3 de 10 (30 %); la incidencia afectó al 1,17 % de los envíos.
2. **Lo que falta y a quién afecta.** No hay política de regalos; falta saber si pueden cambiar turnos y si la incidencia está cerrada. Afectados: Nexo y B, las tres personas, los clientes.
3. **Regalo.** Devolver, declarar y que la dirección compare A y B con los mismos criterios. Prueba: registro de conflicto y acta de adjudicación.
4. **Taller.** Segunda sesión de mañana con igual contenido y prueba; aprueba la coordinación. Prueba: asistencia por sesión.
5. **Boletín.** «En 2026, una incidencia afectó a 14 de 1.200 envíos (1,17 %); la corregimos y avisamos a cada cliente». Aprueba la dirección.

✔ Tres decisiones con responsable y prueba: del 30 % excluido al 100 % con opción; una promesa cambiada por un dato. Pendiente: política escrita de declaración de ofrecimientos.

La respuesta que recibió Elena

Frases de un asistente de IA. Pulsa cada tarjeta.

«Aceptar regalos es correcto si valen menos de 300 €: es el límite legal»

BULO

No hay ese «límite»: lo que importa es si el beneficio busca favorecer una decisión (CP, art. 286 bis) y el conflicto de interés existe por el riesgo.

«La ética es voluntaria: lo obligatorio es la ley y lo demás depende de cada empresa»

BULO

La ley fija mínimos; lo legal no siempre basta (el taller de tarde era legal y excluía al 30 %).

«Los grupos de interés se ordenan por su poder económico»

BULO

Se añaden legitimidad, urgencia, impacto y vulnerabilidad para no olvidar a los débiles.

«Si allí es habitual pagar comisiones, la empresa puede adaptarse»

BULO

Adaptarse con criterio: el núcleo de principios no se relativiza por costumbre.

REPASO

Ideas clave

- Un proceso es una cadena de actividades; en cada una conviene separar quién ejecuta, quién decide y quién revisa.
- Una tarea personificada dice quién la hace, con qué medios y hasta dónde llega su autonomía.
- La empresa es una comunidad de personas y un sujeto moral: responde por cómo reparte el trabajo, qué premia y qué tolera (CP, art. 31 bis).
- Schein: artefactos, valores declarados y supuestos básicos; los supuestos son los que más pesan.
- Para leer la cultura real: qué se premia, qué se tolera, de qué no se habla y cómo se reparten las oportunidades.
- Tres enfoques éticos: consecuencias, deberes y derechos, y carácter; lo legal no siempre basta.
- El conflicto de interés existe por el riesgo: se declara, la persona se aparta y queda registrado (CP, art. 286 bis).
- Adaptarse con criterio: cambiar procedimientos sin renunciar a los cinco principios de la OIT; explicar, consultar, acompañar y revisar.
- Grupos de interés: poder e interés, más legitimidad, urgencia, impacto y vulnerabilidad; indicadores con definición, población y fuente; comunicar con datos.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**