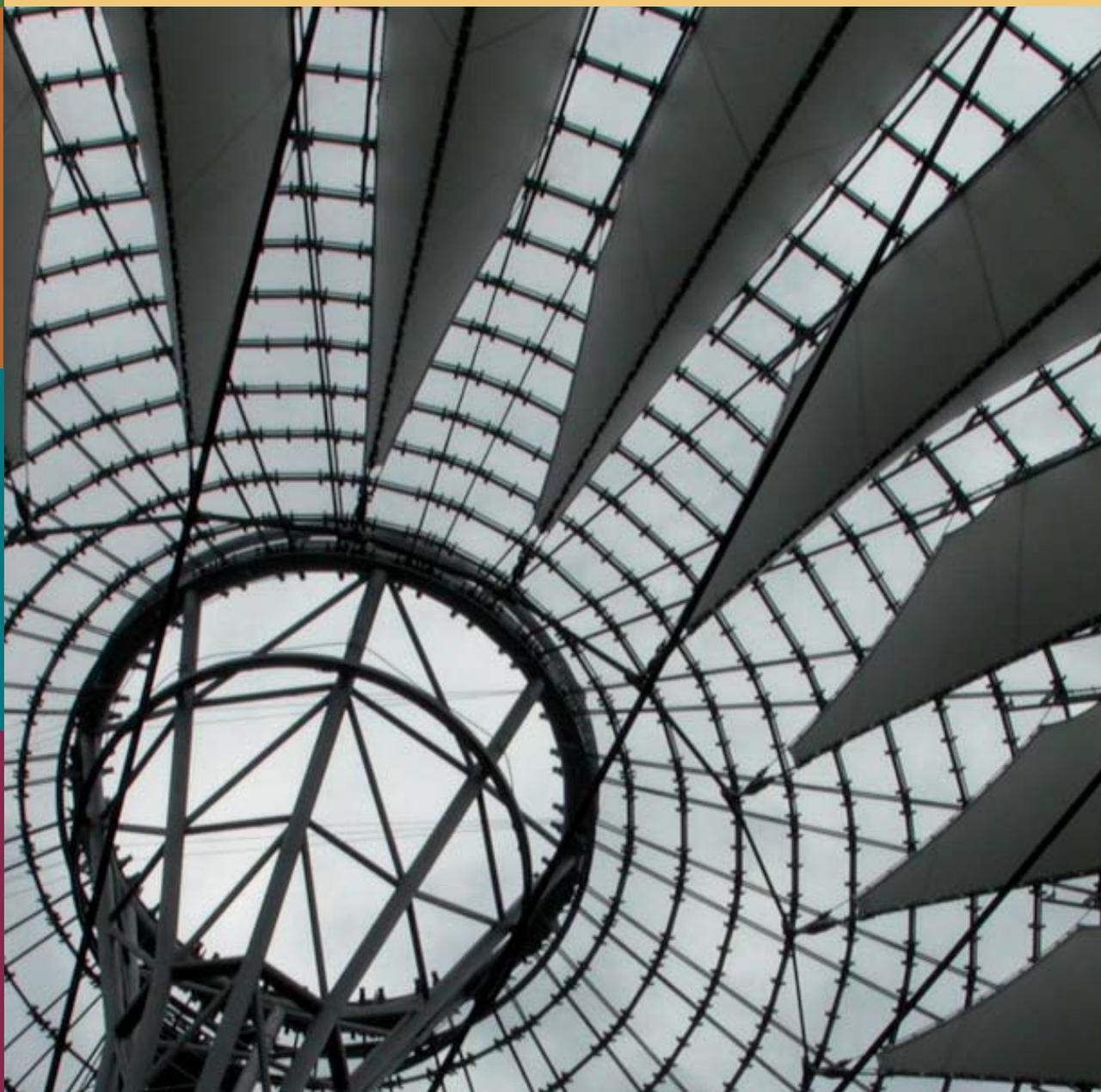




# Guía de aprendizaje sobre la implementación de **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL** en pequeñas y medianas empresas

## **Cluster de proyectos**

*Promover la competitividad a través de  
la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*



- Esta publicación es producto del proyecto de consultoría llevado a cabo por el equipo conformado por Eva Ramos, Mercedes Korin, Aurelio García y José Pérez, de la Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes). La edición final estuvo a cargo de Daniel Shepherd y Estrella Peinado-Vara, del equipo de coordinación del Cluster FOMIN “Promover la competitividad a través de la responsabilidad social empresarial”.
- A través de esta Guía de Aprendizaje, el FOMIN intenta contribuir a la sistematización y difusión del conocimiento acumulados por sus proyectos, ofreciendo herramientas prácticas para pequeñas y medianas empresas latinoamericanas con interés en implementar medidas de responsabilidad social y ambiental en sus empresas.
- La presente Guía de Aprendizaje fue evaluada y validada en marzo de 2009 en un taller en Miami, Estados Unidos, en el que participaron responsables de programas de RSE, académicos, expertos internacionales y gerentes de pequeñas y medianas empresas de América Latina. Se agradece el apoyo financiero recibido del Fondo General de Cooperación de España (FGCE), a través del Programa de Apoyo a la Innovación (PAI).
- Las opiniones expresadas son de los autores y no necesariamente representan la posición oficial del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo. No se podrá reproducir este informe, parcial o totalmente, sin la autorización expresa del Fondo Multilateral de Inversiones. Se podrá utilizar su contenido siempre y cuando se atribuya al Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, Mayo 2009.

Fotografías: Pablo Barrenechea y Aurelio García. Fundación Ecología y Desarrollo

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, diríjase al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)  
 Banco Interamericano de Desarrollo  
 1300 New York Avenue, N.W.  
 Washington, D.C. 20577

Correo electrónico **mifcontact@iadb.org**

Sitio de internet **www.iadb.org/mif**

**Cataloging-in-Publication data provided by the  
 Inter-American Development Bank  
 Felipe Herrera Library**

Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN 978-1-59782-105-6

1. Social responsibility of business—Management. 2. Small business—Management. I. Cluster de proyectos Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (Inter-American Development Bank. Multilateral Investment Fund).

HD60 .G85 2009

658.408 G943—dc22





**Guía de aprendizaje  
sobre la implementación  
de **RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL**  
en pequeñas  
y medianas empresas**

**Cluster de proyectos**

*Promover la competitividad a través de  
la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

## Agradecimientos

A Daniel Shepherd y a Estrella Peinado-Vara, del equipo de coordinación del Cluster RSE del FOMIN, por ser los precursores de esta Guía de Aprendizaje, así como a Laila Gyoung Joo Choe y a Sonia Puente Ferreras de la Unidad de Innovación y Gestión del Conocimiento del FOMIN, a Christian Schneider y a Martha Belden de FOMIN por su apoyo durante la elaboración de la Guía.

A los participantes en el taller de validación llevado a cabo en Miami el 3 y 4 de marzo de 2009 por sus acertadas aportaciones:

Ramón Morales	Gerente Proyecto	Confecámaras	Colombia
Eduardo Shaw	Director Ejecutivo	Deres	Uruguay
Rhina Reyes	Directora Ejecutiva	Fundemas	El Salvador
Laura Iturbide	Directora Ejecutiva	IDEA, Universidad Anáhuac	México
Jorge Reyes	Gerente Proyecto	IDEARSE, Universidad Anáhuac	México
Henri Le Bienvenu	Director Ejecutivo	Perú 2021	Perú
Dante Pesce	Director Ejecutivo	Vincular, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Chile
Alicia Fournier	Directora Ejecutiva	AED	Costa Rica
Clemens Findeisen	Experto	ALIARSE	Costa Rica
Fernando Becker	Director General	Confecciones Clabeck	México
Jaime Ochoa	Gerente Administrativo	Constructora Disa	El Salvador
Isabel Roser	Responsable de RSE	Fundación Carolina	España
Alicia Rolando	Directora de Investigación y Desarrollo	IARSE	Argentina
Rosa González	Profesora	IESA	Venezuela
Alice Lari	Investigadora	IESE	España
Ezequiel Reficco	Profesor, Facultad de Administración	Universidad de Los Andes	Colombia

Y agradecemos también al resto de los responsables de los proyectos RSE del FOMIN: Víctor Burt, Patricia Sogayar, Carla Stoicov y Ana María Roa.

A Sandra Benbeniste, Sandra Castañeda, Charles Castro, Aurelio García y Enrique Uldemolins de la Fundación Ecología y Desarrollo por su colaboración en la elaboración del módulo 2; y a Ana Mastral por su apoyo en la edición. A Jesús de la Osa del CEAM por su asesoramiento como experto en materiales didácticos.

# índice general

## Introducción

# 1

## Fundamentos de la RSE

<b>Introducción</b>	18
<b>UD 1 – Cimientos: ¿De qué estamos hablando?</b>	19
• RSE: ¿Qué es? Definición, principios, fuentes	
• ¿Por qué es necesaria? Grupos de interés	
• ¿Cuáles son sus beneficios? Competitividad	
• ¿Qué se espera de la empresa? Dominios y temas de la RSE. Sistematización de la RSE	
<b>UD 2 – Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?</b>	35
• Grupos de interés: ¿Qué son? Definición	
• ¿Por qué es necesario tenerlos en cuenta? Creación de valor: teoría de los grupos de interés; Destrucción de valor: impacto de las expectativas incumplidas	
• ¿Cuáles son los beneficios de tenerlos en cuenta? Triple cuenta de resultados, Licencia para operar	
• ¿Qué se espera de la empresa? Identificación y diálogo con los grupos de interés; Respuesta a las expectativas de los grupos de interés	
• ¿Cómo impulsan la RSE? Propietarios, directivos y empleados: autorregulación; Autoridades: regulación y fomento; Sociedad civil: regulación cívica; Compradores institucionales y consumidores finales: compra sostenible; Accionistas e inversores: inversión socialmente responsable	
<b>UD 3 – Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?</b>	55
• Competitividad: ¿Qué es? Definición	
• ¿Por qué es necesaria? Ventajas competitivas: diferenciación; Ventajas competitivas: productividad	
• ¿Cuáles son los beneficios de la competitividad? El caso de negocio de la RSE	
• ¿Qué se espera de la empresa? Gestión estratégica de la RSE	
• Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN: La planeación estratégica, una oportunidad para aumentar las ventas; La asociatividad, una oportunidad para acceder a nuevos mercados y reducir costos; La productividad laboral, una oportunidad para disminuir costos; La ecoeficiencia, una oportunidad para disminuir costos	

# 2

## Dominios y temas de la RSE

<b>Introducción</b>	80
<b>UD 1 – Gobierno empresarial: Accionistas, inversores, grupos de interés y autoridades</b>	81
• Orientación estratégica; Ética; Compromiso con los grupos de interés; Transparencia; Derechos de los accionistas; Cumplimiento legal y fiscal; Integridad	
<b>UD 2 – Prácticas laborales: Trabajadores</b>	117
• Derechos laborales fundamentales; Salud y seguridad laboral; Desarrollo de los trabajadores	

# 3

Sistematización  
de la RSE  
en PYME

<b>UD 3 – Mercadotecnia: Clientes</b>	151
• Productos y servicios; Precios; Promoción; Distribución; Ventas	
<b>UD 4 – Aprovisionamiento y subcontratación: Proveedores y distribuidores</b>	173
• Condiciones comerciales; Evaluación y selección de proveedores; Desarrollo de proveedores	
<b>UD 5 – Gestión medioambiental: Medio ambiente</b>	197
• Uso eficiente de los recursos (materias primas, energía y agua); Prevención de la contaminación (residuos, emisiones y vertidos); Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles	
<b>UD 6 – Inversión social: Comunidad</b>	229
• Cobertura de necesidades de la comunidad (impactos de la cadena de valor, dimensiones sociales del contexto competitivo, temas sociales genéricos)	
<b>Introducción</b>	257
<b>UD 1 - Reflexión inicial: ¿Por qué queremos mejorar?</b>	261
• Compromiso con la RSE; Elaboración del plan de trabajo; Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE; Identificación de los temas relevantes; Identificación de los impactos; Identificación de los riesgos y oportunidades; Elaboración del caso de negocio	
<b>UD 2 – Diagnóstico: ¿Dónde estamos?</b>	293
• Análisis interno: identificación del nivel de madurez de RSE; Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas; Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas; Síntesis: identificación de prioridades	
<b>UD 3 – Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?</b>	341
• Planificación estratégica: revisión de la orientación (misión y visión), la cultura (valores y código de conducta) y los compromisos (políticas) empresariales; Planificación operativa: elaboración del plan de acción (objetivos, metas, y acciones) y del cuadro de mando (indicadores)	
<b>UD 4 – Implementación: ¿Cómo avanzamos?</b>	351
• Capacitación; Documentación de procedimientos; Implementación de acciones y registro de evidencias	
<b>UD 5 – Monitoreo y evaluación: ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?</b>	357
• Medición; Análisis y Mejora	
<b>UD 6 – Comunicación: Así lo hemos hecho</b>	367
• Elaboración y ejecución del plan de comunicación; Elaboración del reporte de sostenibilidad; Validación del reporte de sostenibilidad	
<b>UD 7 - Revisión y ajuste: ¿En qué podemos mejorar?</b>	379
• Revisión por la dirección; Ajuste y mejora	
<b>Anexo 1. Herramientas</b>	389
<b>Anexo 2. Indicadores</b>	435
<b>Anexo 3. Glosario</b>	467
<b>Anexo 4. Modelos de implementación de RSE</b>	491



# Introducción

## Introducción

**1** Fundamentos  
de la **RSE**

**2** Dominios  
y temas  
de la **RSE**

**3** Sistematización  
de la **RSE**  
en **PYME**





## Introducción

### 1. El Fondo Multilateral de Inversiones y la RSE

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) es un fondo especial administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), establecido en 1993 con el mandato de promocionar el crecimiento económico con inclusión en América Latina y el Caribe a través del desarrollo del sector privado, particularmente de las micro y pequeñas empresas.

A través de donaciones e inversiones, el FOMIN busca activamente socios que ayuden a probar y luego a demostrar la efectividad de ideas innovadoras. Los proyectos del FOMIN pretenden convertirse en autosostenibles y potencialmente alcanzar una escala capaz de cambiar la vida de millones de personas en América Latina y el Caribe.

El FOMIN es la fuente principal de recursos no reembolsables de asistencia técnica para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas de la Región. El FOMIN ha aprobado más de 1.200 proyectos, fundamentalmente donaciones, con más de 900 socios de la sociedad civil, del sector privado y de los gobiernos, creando así una comunidad de agentes de cambio que promueva la innovación dentro del sector privado y comparta las lecciones aprendidas. En su conjunto, estos esfuerzos están invirtiendo más de 2.000 millones de dólares en los 26 países que son miembros del FOMIN.

En abril de 2004, el FOMIN lanzó el Plan de Acción para el Cluster de proyectos<sup>1</sup> *Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial*<sup>2</sup> (en adelante, Cluster RSE). Su objetivo es ayudar a las empresas latinoamericanas, especialmente las PYME<sup>3</sup>, a mejorar la competitividad a través de la adopción de prácticas de que contribuyan a la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Los proyectos del Cluster RSE responden a una visión estratégica de la RSE a través de la cual se busca un doble objetivo: contribuir a la obtención de ventajas competitivas en la PYME –bien mediante aumentos en la productividad que le permitan competir a través de los precios o bien mediante mejoras en la calidad de sus procesos y productos y en la reputación– que le permitan competir a través de la diferenciación; y contribuir al bienestar social.

1 Un cluster de proyectos es un grupo de iniciativas similares. La agrupación de proyectos en clusters permite identificar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

2 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=844357>

3 La definición varía en cada país, a efectos de simplificación se entiende como PYME aquellas empresas que facturan menos de US\$5 millones al año.

A través de su apoyo a los proyectos del Cluster RSE, el FOMIN se ha convertido en uno de los actores más dinámicos en la promoción de la RSE en la PYME en América Latina y es el principal fondo de asistencia técnica con este objetivo.

En marzo de 2007, el FOMIN lanzó la iniciativa de gestión de conocimiento K2PRACTICE (*Knowledge to Practice*)<sup>4</sup> orientada a fomentar la creación y disseminación del conocimiento para el desarrollo, basándose en experiencias de sus socios locales a fin de continuar promoviendo la innovación y replicando experiencias exitosas. Con ello, se pretende capitalizar la experiencia adquirida por el FOMIN a través de los proyectos que apoya.

## 2. Objetivo de la Guía de Aprendizaje sobre RSE en las PYME

Mediante esta Guía de Aprendizaje sobre RSE en las PYME, el FOMIN pretende contribuir a la sistematización y difusión del conocimiento acumulado hasta la fecha por los proyectos del Cluster RSE para su uso por parte de profesionales y empresas interesados en implementar prácticas de RSE.

Para su elaboración se ha recolectado y sistematizado el conocimiento contenido en los materiales utilizados para la implementación de prácticas de RSE en las PYME que han sido desarrollados en el marco de los proyectos FOMIN.

## 3. Cómo usar esta Guía

No es preciso leer la Guía de principio a fin. Para facilitar su uso, la Guía ha sido dividida en tres módulos y los módulos en unidades didácticas, que si bien están interrelacionados pueden leerse de manera independiente de acuerdo a las necesidades del usuario. Además, se han incluido cuatro anexos con información auxiliar que pueden ser utilizados por el usuario de manera discrecional.

**[Módulo 1] Fundamentos de la RSE.** Este módulo introduce tres aspectos básicos de la RSE: su definición y alcance (qué), las motivaciones de las empresas (por qué) y los fines (para qué). El módulo se divide en tres unidades didácticas: cimientos, impulsores y beneficios.

- La primera unidad, **Cimientos**, presenta la definición y alcance de la RSE. Para ello se clarifica el concepto de RSE, los principios sobre los que se sustenta, las fuentes de las que emanan las expectativas sobre el comportamiento de las empresas (normas y principios voluntarios), y los dominios y temas relevantes sobre los que las empresas deben actuar para adoptar prácticas más sostenibles.

---

4 <http://www.iadb.org/mif/sharing.cfm?language=Spanish&PARID=4>

- La segunda unidad, **Impulsores**, presenta las motivaciones de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, vinculándolas a la gestión de las demandas y expectativas de los grupos de interés.
- La tercera unidad, **Beneficios**, presenta las motivaciones de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, vinculándolas a la mejora de la cuenta de resultados, es decir a la búsqueda de beneficios tangibles (aumentar los ingresos o disminuir los costos) e intangibles (como mejorar la reputación y el clima organizacional).

**[Módulo 2] Dominios de la RSE.** Este módulo presenta los dominios que constituyen el alcance de la RSE. Cada dominio aborda las relaciones de la PYME con un grupo de interés. Para cada dominio se presentan los temas relevantes que deben ser tenidos en cuenta por las empresas y las buenas prácticas que pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables. El módulo se divide en seis unidades didácticas: Gobierno empresarial, Prácticas laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión medioambiental e Inversión social.

- La primera unidad, **Gobierno empresarial**, ofrece información y herramientas para las empresas que deseen enfocar sus acciones de RSE en las relaciones con sus accionistas, inversores, autoridades y grupos de interés en general, a través de la mejora de sus prácticas de gobierno empresarial en los siguientes temas: Orientación estratégica; Ética; Compromiso con los grupos de interés; Transparencia; Derechos de los accionistas; Cumplimiento legal y fiscal; e Integridad.
- La segunda unidad, **Prácticas laborales**, ofrece información y herramientas para las empresas que deseen enfocar sus acciones de RSE en las relaciones con sus trabajadores a través de la mejora de sus prácticas laborales en los siguientes temas: Derechos laborales fundamentales; Salud y seguridad laboral; y Desarrollo de los trabajadores.
- La tercera unidad, **Mercadotecnia**, ofrece información y herramientas para las empresas que deseen enfocar sus acciones de RSE en las relaciones con sus clientes a través de la mejora de sus prácticas de mercadotecnia en los siguientes temas: Productos y servicios; Precios; Promoción; Distribución; y Ventas.
- La cuarta unidad, **Aprovisionamiento**, ofrece información y herramientas para las empresas que deseen enfocar sus acciones de RSE en las relaciones con sus proveedores a través de la mejora de sus prácticas de aprovisionamiento en los siguientes temas: Condiciones comerciales; Evaluación y selección de proveedores; y Desarrollo de proveedores.
- La quinta unidad, **Gestión medioambiental**, ofrece información y herramientas para las empresas que deseen enfocar sus acciones de RSE en la relación con su entorno a través de la mejora de sus prácticas de gestión medioambiental en cinco temas: Uso eficiente de los recursos (materias primas, energía y agua); Prevención de la contaminación (residuos, emisiones y vertidos); Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles.

- La sexta unidad, **Inversión social**, ofrece información y herramientas para las empresas que deseen enfocar sus acciones de RSE en las relaciones con la comunidad a través de la mejora de sus prácticas de inversión social: Cobertura de necesidades de la comunidad en tres temas (impactos de la cadena de valor, dimensiones sociales del contexto competitivo, temas sociales genéricos).

**[Módulo 3] Sistematización de la RSE en la PYME.** Este módulo presenta una metodología para utilizar un enfoque de procesos y mejora continua en la implementación de la RSE en la PYME, basado en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). El módulo se divide en siete unidades didácticas: Preparación y análisis preliminar, Diagnóstico, Planificación, Implementación, Monitoreo y evaluación, Comunicación, Revisión y ajuste.

- La primera unidad, **Preparación y análisis preliminar**, permite a la empresa responder a la pregunta “¿Por qué queremos mejorar?”. Para ello se propone una metodología basada en siete pasos que corresponden a las siguientes secciones: Compromiso con la RSE; Elaboración del plan de trabajo; Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE; Identificación de los temas relevantes; Identificación de los impactos; Identificación de los riesgos y oportunidades; y Elaboración del caso de negocio.
- La segunda unidad, **Diagnóstico**, permite a la empresa responder a la pregunta “¿Dónde estamos?”. Para ello se propone una metodología basada en cuatro pasos que corresponden a las siguientes secciones: Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE; Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas; Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas; y Síntesis: identificación de prioridades.
- La tercera unidad, **Planificación**, permite a la empresa responder a la pregunta “¿Hacia dónde queremos ir?”. Para ello se propone una metodología basada en dos pasos que corresponden a las siguientes secciones: Planificación estratégica: revisión de la orientación (misión y visión), la cultura (valores y código de conducta) y los compromisos (políticas) empresariales; y Planificación operativa: elaboración del plan de acción (objetivos y metas, y acciones) y del cuadro de mando (indicadores).
- La cuarta unidad, **Implementación**, permite a la empresa responder a la pregunta “¿Cómo avanzamos?”. Para ello se propone una metodología basada en cuatro pasos que corresponden a las siguientes secciones: Capacitación; Documentación de procedimientos; Implementación de acciones; y Registro de evidencias.
- La quinta unidad, **Monitoreo y evaluación**, permite a la empresa responder a la pregunta “¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?”. Para ello se propone una metodología basada en dos pasos que corresponden a las siguientes secciones: Medición; Análisis y Mejora.
- La sexta unidad, **Comunicación**, permite a la empresa explicar “Así lo hemos hecho”. Para ello se propone una metodología basada en tres pasos que corresponden a las si-

güentes secciones: Elaboración y ejecución del plan de comunicación; Elaboración del reporte de sostenibilidad; y Validación del reporte de sostenibilidad.

- La séptima unidad, **Revisión y ajuste**, permite a la empresa responder a la pregunta “¿En qué podemos mejorar?”. Para ello se propone una metodología basada en dos pasos que corresponden a las siguientes secciones: Revisión por la dirección y Ajuste y mejora.

**[Anexo 1] Herramientas.** Este anexo presenta herramientas para que la PYME aplique en la práctica las metodologías propuestas en el módulo de sistematización de la RSE.

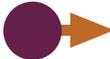
**[Anexo 2] Indicadores.** Este anexo presenta indicadores que pueden ser utilizados por la PYME para elaborar un cuadro de mando.

**[Anexo 3] Glosario.** Este anexo presenta una definición de los términos empleados a lo largo de la Guía.

**[Anexo 4] Modelos de implementación de RSE en PYME.** Este anexo presenta algunos modelos de implementación de la RSE en la PYME diseñados y aplicados por proyectos del Cluster RSE del FOMIN.

A lo largo de los módulos se ofrecen definiciones de términos, actividades, metodologías herramientas y casos que reflejan las experiencias de empresas, ejercicios que permiten aplicar las herramientas en la práctica y listas de comprobación que permiten verificar que, al terminar cada unidad didáctica, se hayan tenido en cuenta las recomendaciones de la Guía. Siempre que ha sido posible, los casos incluidos se refieren a las PYME que han recibido apoyo en el marco de un proyecto FOMIN. También se incluyen lecturas recomendadas e iniciativas y enlaces Web para aquellos usuarios que precisen profundizar su conocimiento.

Para distinguir estos elementos se utilizan los siguientes pictogramas:

Pictograma	Significado
	Contenidos
	Introducción
	Objetivos
	Definición y alcance
	Motivaciones
	Riesgos y oportunidades
	Gestión
	Bibliografía y lecturas recomendadas
	Iniciativas y enlaces Web
	Temas y buenas prácticas
	Vínculos con otras secciones
	Definiciones
	Casos
	Ejercicios
	Herramientas
	Indicadores
	Glosario de términos



# 1

## Fundamentos de la RSE

Introducción

# 1

## Fundamentos de la RSE

### Introducción

1. [Unidad 1] Cimientos: ¿De qué estamos hablando?
2. [Unidad 2] Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?
3. [Unidad 3] Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

# 2

## Dominios y temas de la RSE

# 3

## Sistematización de la RSE en PYME



## Contenidos

	<b>Introducción</b> .....	18
	<b>Objetivos de aprendizaje del módulo y competencias a adquirir</b> .....	18
	<b>1. [Unidad 1] Cimientos: ¿De qué estamos hablando?</b> .....	19
	1.1 La RSE: ¿Qué es? .....	20
	1.1.1 Definición .....	20
	1.1.2 Principios .....	24
	1.1.3 Fuentes .....	25
	1.2 ¿Por qué es necesaria? .....	27
	1.2.1 Grupos de interés .....	27
	1.3 ¿Cuáles son sus beneficios? .....	27
	1.3.1 Competitividad .....	27
	1.4 ¿Qué se espera de la empresa? .....	28
	1.4.1 Dominios y temas .....	28
	1.4.2 Sistematización .....	31
	1.5 Ejercicio de autoevaluación .....	32
	1.6 Bibliografía y lecturas recomendadas .....	33
	1.7 Iniciativas y enlaces Web .....	34
	<b>2. [Unidad 2] Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?</b> .....	35
	2.1 Los grupos de interés: ¿qué son? .....	36
	2.2 ¿Por qué son relevantes? .....	37
	2.2.1 Creación de valor: teoría de los grupos de interés .....	37
	2.2.2 Destrucción de valor: impacto de las expectativas incumplidas .....	38
	2.3 ¿Cuáles son los beneficios de responder a sus expectativas? .....	38
	2.3.1 Triple cuenta de resultados .....	38
	2.3.2 Licencia para operar .....	39

	2.4 ¿Qué se espera de la empresa? _____	39
	2.4.1 Identificación y diálogo con los grupos de interés _____	39
	2.4.2 Respuesta a las expectativas de los grupos de interés _____	40
	2.5 ¿Cómo impulsan la RSE? _____	41
	2.5.1 Propietarios, directivos y empleados: autorregulación _____	41
	2.5.2 Autoridades: regulación y fomento _____	42
	2.5.3 Sociedad civil: regulación civil _____	45
	2.5.4 Compradores institucionales y consumidores: compra sostenible _____	47
	2.5.5 Accionistas e inversores: inversión socialmente responsable _____	49
	2.6 Ejercicio de autoevaluación _____	52
	2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	53
	<b>3. [Unidad 3] Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable? _____</b>	<b>55</b>
	3.1 La competitividad: ¿Qué es? _____	56
	3.1.1 Posicionamiento basado en costo o en diferenciación _____	57
	3.2 ¿Por qué es necesaria? _____	58
	3.2.1 Ventajas competitivas y diferenciación _____	58
	3.2.2 Ventajas competitivas y productividad _____	58
	3.3 ¿Cuáles son sus beneficios? _____	58
	3.3.1 El caso de negocio de la RSE _____	58
	3.4 ¿Qué se espera de la empresa? _____	60
	3.4.1 Gestión estratégica de la RSE _____	60
	3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN _____	61
	3.5.1 La planeación estratégica, una oportunidad para aumentar las ventas _____	63
	3.5.2 La asociatividad, una oportunidad para acceder a nuevos mercados y disminuir costos _____	67
	3.5.3 La productividad laboral, una oportunidad para disminuir costos _____	68
	3.5.4 La ecoeficiencia, una oportunidad para disminuir costos _____	69
	3.6 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	72
	3.7 Iniciativas y enlaces Web _____	73



## Introducción

La responsabilidad social empresarial (en adelante RSE) no es una novedad, si bien en los últimos años se ha intensificado el debate sobre cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad más allá de la producción de productos y servicios, y cuál debe ser su responsabilidad sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de su actividad.

Como consecuencia de este debate, las demandas de distintos colectivos (consumidores, organizaciones sociales, gobiernos y organizaciones internacionales) hacia las empresas han aumentado exponencialmente, y con ello, también han aumentado las oportunidades de ganar competitividad a través de la adopción de prácticas más responsables.

Este módulo introduce los conceptos de responsabilidad social, grupos de interés y competitividad que se utilizan de manera práctica en el Módulo 3: Sistematización de la implementación de la RSE en PYME.

El módulo contiene tres unidades didácticas: cimientos, impulsores y beneficios.

- La primera unidad, **Cimientos**, presenta la definición y alcance de la RSE. Para ello, se clarifica el concepto de RSE, los principios sobre los que se sustenta, las fuentes de las que emanan las expectativas sobre el comportamiento de las empresas (normas y principios voluntarios), y los dominios y temas relevantes sobre los que las empresas deben actuar para adoptar prácticas más sostenibles.
- La segunda unidad, **Impulsores**, presenta las motivaciones de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, que tienen que ver con responder a las expectativas y demandas de los grupos de interés con el fin de minimizar los riesgos de destruir valor (por daños a su reputación) y maximizar las oportunidades de crear valor (por mejoras en su competitividad).
- La tercera unidad, **Beneficios**, presenta los fines de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, que tienen que ver con la creación de ventajas competitivas con el fin de obtener beneficios tangibles (aumentar los ingresos o disminuir los costos) e intangibles (mejorar la reputación y el clima organizacional).



## Objetivos de aprendizaje del módulo y competencias a adquirir

- Responder a las siguientes preguntas:
  - **¿Qué es la RSE?**
  - **¿Quiénes son los grupos de interés?**
  - **¿Cuál es el vínculo entre competitividad y RSE?**
- Para ello, al término de este módulo usted será capaz de:
  - Entender qué es la RSE.
  - Conocer cuáles son los principios sobre los que se sustenta.
  - Conocer de qué fuentes emanan los principios, los dominios y los temas de la RSE.
  - Reconocer cuáles son los dominios y temas relevantes sobre los que una empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí mismas.
  - Entender cómo los grupos de interés impulsan la RSE en las PYME.
  - Reconocer las oportunidades existentes para ser más competitivo a través de la RSE.



# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

## Introducción

### 1 Fundamentos de la RSE

#### 1 Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

- 1.1 La RSE: ¿Qué es?
- 1.2 ¿Por qué es necesaria?
- 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 1.4 ¿Qué se espera de la empresa?
- 1.5 Ejercicio de autoevaluación
- 1.6 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 1.7 Iniciativas y enlaces Web

### 2 Dominios y temas de la RSE

#### 2 Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

### 3 Sistematización de la RSE en PYME

#### 3 Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

## 1. [Unidad 1] Cimientos: ¿De qué estamos hablando?



### 1.1 La RSE: ¿Qué es?

#### 1.1.1 Definición

La RSE es un concepto complejo por la variedad de temas que aborda (éticos, económicos, ambientales y sociales) y porque existen distintas visiones regionales sobre su definición y alcance. Ello es debido a que las perspectivas de cada país difieren de acuerdo con sus antecedentes culturales y políticos, su nivel de desarrollo económico y social, y con la concepción prevaleciente sobre cuál debe de ser el papel de la empresa en el desarrollo, frente al correspondiente al Estado y a la sociedad civil.

#### **La RSE desde una óptica internacional**

Para alcanzar una visión común que fuera aceptable internacionalmente, en septiembre de 2004 la International Standard Organization (ISO) estableció un grupo de trabajo multisectorial para desarrollar una norma no certificable sobre RSE de uso voluntario. Esta norma sería una guía práctica que contribuyera a alcanzar una perspectiva común sobre la RSE y a hacerla operativa. Esta guía fue denominada ISO26000, está todavía en desarrollo, y se espera que sea publicada en el año 2010.

El borrador de la Guía de Responsabilidad Social ISO26000 disponible en diciembre de 2008 incluye la siguiente definición de RSE:



#### **La Responsabilidad social empresarial según la Guía ISO 26000**

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades<sup>1</sup> ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones<sup>2</sup>.

Fuente: ISO (2008): *Guía sobre responsabilidad social ISO 26000: borrador 12/12/2008*. International Standard Organization: Ginebra. <http://www.iso.org/sr>

<sup>1</sup> Las actividades incluyen productos, servicios y procesos.

<sup>2</sup> Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

#### **La RSE desde una óptica latinoamericana**

En América Latina no existe una única definición de RSE, si bien la mayoría de las definiciones existentes tiene muchos elementos en común. El liderazgo en la región en el campo de la conceptualización de la RSE es ostentado por asociaciones empresariales e institutos universitarios que son los que han concebido las definiciones más conocidas<sup>1</sup>.

La mayoría de estas organizaciones son ejecutoras de proyectos apoyados por el FOMIN, que ha propuesto la siguiente definición:



#### **La Responsabilidad social empresarial según FOMIN**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.

La RSE es algo más que una serie de actividades o iniciativas aisladas basadas en el mercadeo, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Se trata más bien de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales.

Generalmente, incorporar la RSE significa poner en marcha un sistema de gestión con procedimientos, controles y documentos.

Fuente: FOMIN (2004): Plan de acción del clúster del FOMIN promover la competitividad a través de la responsabilidad social empresarial (RSE). <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOC-NUM=844357>

#### **La relación entre RSE y el desarrollo sostenible**

La RSE es la contribución de las empresas al desarrollo sostenible, por ello algunas organizaciones utilizan indistintamente los términos responsabilidad social empresarial y sostenibilidad empresarial.

En esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia una situación en la que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida.

<sup>1</sup> IARSE (2006): *Algunas definiciones de responsabilidad social empresaria*.

## 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

### 1.1 RSE: ¿Qué es?



#### **Las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social**

El desarrollo sostenible fue definido en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en el informe "Nuestro futuro común" (también llamado informe Brundlandt) como: "*El desarrollo que satisface nuestras necesidades sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas*".

La comisión señaló tres dimensiones del desarrollo sostenible:

- **Desarrollo económico**
- **Protección ambiental**
- **Equidad social**

Por tanto, el concepto de desarrollo sostenible o sostenibilidad, si bien procede de la preocupación por el medio ambiente, no responde a temas ambientalistas sino que abarca también aspectos económicos y sociales.

Fuente: Naredo, J.M. (1996): "Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible". <http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html>

La RSE no es sino la contribución de las empresas a ese proceso de cambio. Para ello, la empresa debe de modificar sus patrones de producción, consumo e inversión para alcanzar un desarrollo equilibrado en los tres ejes: económico, ambiental y social.

#### **Las diferencias entre RSE y filantropía**

En ocasiones los términos filantropía y responsabilidad social son utilizados indistintamente por algunas organizaciones. Sin embargo son conceptos diferentes.



#### **Filantropía y responsabilidad social**

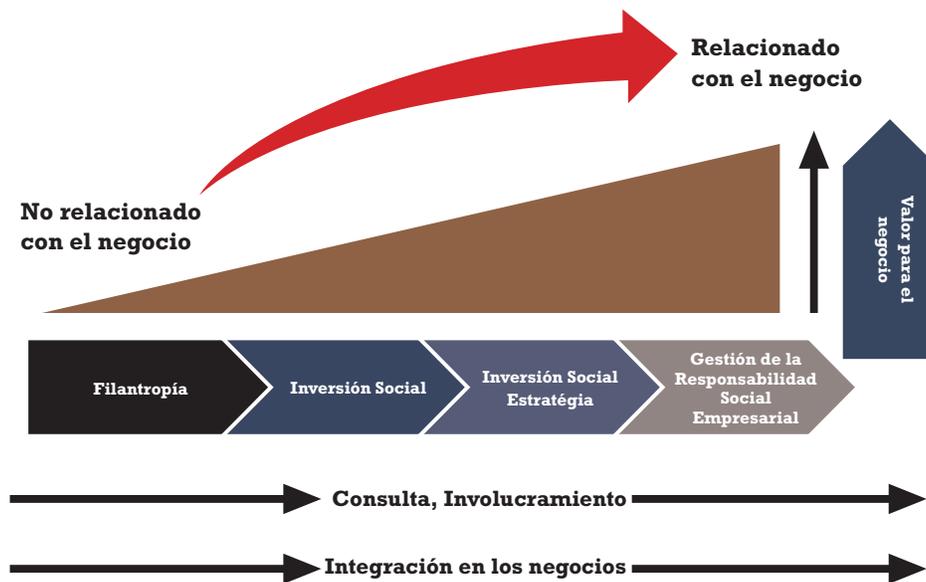
*"La filantropía es una acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principal a la comunidad. La RSE está enfocada en la estrategia de negocios de la empresa y engloba preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) cuyas demandas la empresa debe tratar de satisfacer a través de sus operaciones. Por tanto la RSE trata directamente de los negocios de la empresa y de cómo los conduce.<sup>2</sup>"*

Por tanto, la RSE, a diferencia de la filantropía, pretende, además de contribuir al bienestar social, contribuir a la obtención de ventajas competitivas a través de la adopción de prácticas vinculadas a la estrategia de negocios, en contraposición a las prácticas filantrópicas que se desarrollan al margen del mismo.

Fuente: Instituto Ethos (2008): preguntas frecuentes. <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>

<sup>2</sup> Instituto Ethos (2008).

Paulatinamente la relación de la empresa con la sociedad ha ido evolucionando desde la filantropía hacia modelos de inversión social estratégica, en los que los recursos económicos se invierten en acciones sociales más ligadas al rubro de negocio y con un mayor impacto en la cuenta de resultados, hasta desembocar en modelos de gestión de la responsabilidad social que abordan actividades que tienen un impacto en la sociedad y que están intrínsecamente relacionadas con el negocio con todos los públicos interesados de la empresa.



### Ejercicio: ¿Cuál es su visión sobre la RSE? ¿Cómo difiere de las visiones expuestas?

1. Busque cuál es la definición de RSE más usada en su país y escríbala a continuación.

---

2. Formule la definición de RSE que más se aproxime a su propia visión del tema y escríbala a continuación.

---

3. ¿Hay alguna diferencia? ¿Cuáles?

---

4. ¿Hay alguna diferencia con la definición propuestas por FOMIN? ¿Cuáles?

---

## 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

### 1.1 RSE: ¿Qué es?

#### 1.1.2 Principios

Los principios de la RSE son las ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las empresas: Cumplimiento legislativo, comportamiento ético, respeto por los intereses de los grupos de interés, rendición de cuentas y transparencia<sup>3</sup>.

Estas ideas, en su mayoría corresponden a los principios de buen gobierno empresarial pero enfocados desde una perspectiva de sostenibilidad no sólo económica, sino también ambiental y social.

#### **Cumplimiento legislativo**

El marco legislativo está compuesto por la normativa nacional aplicable y la normativa internacional de comportamiento, por ejemplo la Carta Universal de Derechos Humanos.

El cumplimiento legislativo se refiere al cumplimiento de ambas normativas. Aunque generalmente se considera que la RSE se refiere a las prácticas que la empresa decide adoptar voluntariamente más allá de los requerimientos legales, y que por tanto el cumplimiento legislativo no forma parte del alcance de la RSE, el cumplimiento de la ley debe ser el primer paso a dar por toda empresa que desee ser considerada socialmente responsable. Esto es especialmente importante en aquellos países en los que el estado de derecho es más débil y en el que las empresas más pequeñas suelen operar en la informalidad. En esos casos, el cumplimiento legislativo debe ser un objetivo prioritario de la empresa.

Para ello la empresa debe conocer y cumplir todas las leyes aplicables nacionales e internacionales aplicables a las empresas asegurando que las relaciones que mantiene y que las actividades que desarrolla se encuentran dentro del marco legal. Además, debe evitar volverse cómplice de cualquier incumplimiento de la normativa en situaciones donde una norma internacional no es respetada o seguida por el Estado; y en la medida de lo posible, debería influir en las autoridades para que se cumpla la normativa internacional, lo que en la mayoría de los casos será más factible desde la acción colectiva, por ejemplo a través de asociaciones empresariales o de iniciativas multisectoriales.

#### **Comportamiento ético**

La ética es el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

La empresa debe tener un comportamiento ético en todo momento basado en principios de integridad y honestidad. Para ello es conveniente que desarrolle estructuras de gobierno y códigos de conducta que ayuden a promover una conducta ética e íntegra dentro de la organización y en sus interacciones con sus grupos de interés.

---

<sup>3</sup> ISO (2008): *Guía sobre responsabilidad social ISO 26000: borrador 12/12/2008*. International Standard Organization: Ginebra. <http://www.iso.org/sr>

#### ***Respeto por las prioridades de los grupos de interés***

Los grupos de interés son individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades o que pueden afectarlas. Por ejemplo, propietarios y accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad, etc.

La empresa debe respetar los derechos de los grupos de interés en su toma de decisiones y en sus operaciones. Para ello debe identificarlos, conocer sus expectativas o preocupaciones expresadas a través de un proceso de diálogo, y responder a las mismas a través de sus operaciones empresariales.

#### ***Rendición de cuentas***

La rendición de cuentas es la asunción de responsabilidad por parte de la empresa por los actos y omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medioambiente.

Para ello, la empresa debe rendir cuentas a las autoridades en relación con el cumplimiento legal, a los accionistas en relación con el cumplimiento de sus objetivos de negocio y de creación de valor, y a los restantes grupos de interés en relación con los impactos que sus actividades tienen sobre el bienestar social.

#### ***Transparencia***

La transparencia se refiere a facilitar el acceso a la información en un grado razonable sobre sus políticas y prácticas; y sobre su impacto económico, social y ambiental en los colectivos afectados.

Para ello, la empresa debe abrir canales de comunicación con sus grupos de interés y ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos de sus actividades, por ejemplo, a través de consultas periódicas, o de la publicación de un reporte de sostenibilidad, o de un balance social y ambiental.

#### **1.1.3 Fuentes**

La RSE supone un comportamiento basado en normas de obligado cumplimiento y en principios voluntarios que son reconocidos como correctos de manera universal o casi universalmente. Estos principios o expectativas de comportamiento emanan de tres fuentes: la normativa internacional, la normativa nacional y principios voluntarios.

La normativa nacional e internacional y los principios voluntarios son aplicables a todas las empresas independientemente de su tamaño y de su sector y constituyen las fuentes de la RSE ya que de ellas emanan los temas sobre los que las empresas pueden actuar, buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí mismas.

## 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

### 1.1 RSE: ¿Qué es?



#### LAS FUENTES DE LA RSE

##### Normativa internacional

###### Descripción

Se refiere a normas basadas en principios de derecho internacional generalmente aceptados, o instrumentos intergubernamentales autorizados que vinculan legalmente a los países que los hayan ratificado y, consecuentemente, a las empresas que estén radicadas u operen en sus territorios.

###### Origen

Emanan de tratados internacionales, son fruto de la regulación multilateral a través de organizaciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU) o la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y son de obligado cumplimiento.

###### Ejemplo

La Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1948).  
Las Convenciones laborales de la Organización Internacional del Trabajo (desde 1948).  
La Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (2005).

##### Normativa nacional

###### Descripción

Son normas vigentes en el país donde se localicen las actividades de la empresa.

###### Origen

Emanan del poder legislativo de cada país. También son fruto de la transposición a los sistemas legales nacionales de la normativa internacional ratificada por los gobiernos nacionales.

###### Ejemplo

Dado que la legislación local varía mucho de un país a otro, no se hace referencia a normativa legal específica. En el documento *Crítérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil*<sup>4</sup> se muestra un análisis de la normativa legal vigente relevante desde una perspectiva de RSE en Brasil.

##### Principios de cumplimiento voluntario

###### Descripción

Son principios basados en recomendaciones o instrumentos voluntarios que deben respetar las empresas que los hayan suscrito.

###### Origen

Emanan de organizaciones públicas y privadas, son fruto de iniciativas voluntarias y como tal sólo deben ser cumplidos por las empresas que los hayan suscrito.

###### Ejemplo

Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (1976).  
Normas ISO9000 sobre sistemas de gestión de la calidad (1987/2008).  
Normas ISO14000 sobre sistemas de gestión ambiental (1996).  
Norma responsabilidad social SA8000 de SAI (1997/2001/2008).  
Normas OHSAS 18000 de la BSI sobre salud y seguridad ocupacional (1999).  
Principios de buen gobierno de la OCDE (1999/2004).  
Principios del Pacto Mundial de la ONU (1999).  
Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparency International y Social Accountability International (2002).  
Las directrices sobre reportes de sostenibilidad de GRI (2002/2006).  
La norma sobre RSE ISO26000 (2010).

<sup>4</sup> Instituto Ethos (2006): Crítérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil. Instituto Ethos: São Paulo. [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/criterios\\_essenciais\\_web.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf)



### 1.2 ¿Por qué es necesaria?

#### 1.2.1 Grupos de interés

En los últimos años se ha intensificado el debate sobre cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad más allá de la producción de productos y servicios, y cuál debe ser su responsabilidad sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de su actividad.

La mayoría de las empresas se han enfocado en su papel de generar beneficios, respetando la ley y la ética en muchos casos, pero en otros la ética ha brillado por su ausencia, lo que ha abierto el debate sobre la necesidad de, no sólo generar beneficios, sino de poner atención a cómo se generan esos beneficios. Como consecuencia de este debate, las actividades de las empresas y su impacto social y ambiental han sido objeto de un creciente escrutinio y de mayores demandas por parte de diferentes grupos de interés, lo que también ha incrementado el interés de muchas empresas por identificar, controlar y mejorar esos impactos, contribuyendo simultáneamente a mejorar su competitividad.



En la unidad didáctica 2 "Impulsores", se explica en mayor detalle la teoría de los grupos de interés y su relevancia para la empresa.

### 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?



### 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

#### 1.3.1 Competitividad

En una economía globalizada y altamente competitiva como la actual, la construcción de ventajas competitivas es una necesidad. Pero cada vez es más complicado construir una ventaja diferencial ya que los productos tienden a ser similares. Por ello, los atributos intangibles cada vez son más importantes para diferenciarse de la competencia. Como señala Perú 2021<sup>5</sup>, hay una batalla por ocupar un espacio en la mente de consumidores, inversionistas, proveedores, y, en este contexto, la RSE ofrece una posibilidad de diferenciación que puede ser importante para el éxito empresarial. En este entorno económico, las empresas pueden diferenciarse de la competencia mediante buenas prácticas de responsabilidad social lo que, además de proporcionarles beneficios tangibles, al aumentar sus ingresos o disminuir sus costos, puede permitirles obtener beneficios intangibles, a través de la mejora de su reputación y de la licencia para operar.



En la unidad didáctica 3 "Beneficios", se explica en mayor detalle el concepto de competitividad y su relevancia para la empresa.

<sup>5</sup> Perú 2021 (2007): *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo*. (Autores Canessa, G. y García, E.) Perú 2021: Lima. P. <http://www.wbcsd.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>



#### 1.4 ¿Qué se espera de la empresa?

Muchas empresas realizan actividades de responsabilidad social en temas que no necesariamente son los más relevantes para su sector o sus necesidades específicas, y lo hacen de manera puntual y no sistematizada. Sin embargo, el impacto de estas actividades sobre sus beneficiarios y sobre la propia empresa es menor del que podrían tener si se escogieran estratégicamente los temas sobre los que enfocar los esfuerzos de mejora y las buenas prácticas a adoptar, y se gestionaran de forma sistematizada mediante un enfoque de procesos y mejora continua.

##### 1.4.1 Dominios y temas

###### **Dominios**

Los dominios se refieren a los ámbitos en los que las empresas deben actuar desde una perspectiva de responsabilidad social. En esta Guía se ha optado por seleccionar seis dominios correspondientes a seis áreas de gestión entorno a las cuáles se articulan las relaciones con los principales grupos de interés: Gobierno empresarial, Prácticas laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión ambiental e Inversión social.

Algunas fuentes como por ejemplo la guía ISO26000 reconocen además de estos dominios<sup>6</sup> otros que afectan a las relaciones con todos los grupos de interés como, por ejemplo, los derechos humanos, o las prácticas justas de operación. En esta Guía se ha optado por incorporar el respeto a los derechos humanos o las prácticas justas de operación de manera transversal en cada uno de los seis dominios seleccionados.

###### **Temas**

En cada dominio existen temas o aspectos concretos de la RSE sobre los que la empresa puede actuar, buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Lo que en esta guía se denomina dominio por ser el término más utilizado en los proyectos FOMIN, en la Guía ISO 26000 se denomina materia.

<sup>7</sup> ISO (2008): *Guía sobre responsabilidad social ISO 26000: borrador 12/12/2008*. International Standard: Ginebra. <http://www.iso.org/sr>

## 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

### 1.4 ¿Qué se espera de la empresa?



<b>LISTADO DE DOMINIOS Y TEMAS DE LA RSE</b>			
<b>Dominio</b>	<b>Alcance</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
Gobierno empresarial	Relaciones con los accionistas e inversores, autoridades y con los grupos de interés en general	• Orientación estratégica	• Misión y visión
		• Ética	• Valores • Código de Conducta
		• Compromisos con los grupos de interés	• Políticas
		• Transparencia	• Comunicación y diálogo
		• Derechos de los accionistas	• Consejo de administración • Accionistas minoritarios • Protocolo familiar
		• Cumplimiento legal y fiscal	• Cumplimiento legal • Cumplimiento fiscal
Prácticas laborales	Relaciones con los trabajadores	• Derechos laborales fundamentales	• Remuneración justa • No discriminación • Trabajo forzado • Trabajo infantil • Horario de trabajo • Asociación y negociación colectiva
		• Salud y seguridad laboral	• Salud y seguridad laboral
		• Desarrollo de los trabajadores	• Reclutamiento e incentivos • Estabilidad • Capacitación • Promoción • Participación • Conciliación laboral y personal • Clima y satisfacción laboral • Desvinculaciones
Mercadotecnia	Relaciones con los clientes y consumidores	• Productos y servicios	• Calidad • Inocuidad y seguridad • Acceso a la información • Inclusión
		• Promoción	• Inclusión • Veracidad • No discriminación • Mercadotecnia social • Mercadotecnia con causa

# Módulo 1. Fundamentos de la RSE

## 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

### 1.4 ¿Qué se espera de la empresa?



#### LISTADO DE DOMINIOS Y TEMAS DE LA RSE

Dominio	Alcance	Temas	Subtemas
Mercadotecnia (continuación)		• Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión</li> <li>• Embalaje y protec. ambiental</li> <li>• Transporte y protec. ambiental</li> </ul>
		• Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e integridad</li> <li>• Garantía</li> <li>• Quejas y reclamaciones</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Privacidad</li> </ul>
Aprovisionamiento	Relaciones con los proveedores y subcontratistas	• Condiciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones contractuales</li> <li>• Plazos de pago</li> <li>• Integridad</li> <li>• Cláusulas sociales y ambientales</li> <li>• Incentivos</li> </ul>
		• Evaluación y selección de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Conducta hacia proveedores</li> <li>• Código de Conducta sobre proveedores</li> <li>• Procedimiento de evaluación y selección</li> <li>• Criterios económicos, sociales y ambientales</li> <li>• Cumplimiento del Código de Conducta</li> </ul>
		• Desarrollo de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prog. desarrollo de proveedores</li> <li>• Mejora de prácticas sociales y ambientales</li> <li>• Inclusión</li> </ul>
Gestión ambiental	Relaciones con el medioambiente	• Uso eficiente de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> </ul>
		• Prevención de la contaminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residuos sólidos y líquidos</li> <li>• Emisiones</li> <li>• Vertidos</li> <li>• Otros tipos de contaminación</li> </ul>
		• Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías de análisis</li> <li>• Tecnologías</li> </ul>
Inversión social	Relaciones con la comunidad	• Cobertura de necesidades de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad</li> <li>• Dimensiones sociales del contexto competitivo</li> <li>• Temas sociales genéricos</li> </ul>

## 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

### 1.4 ¿Qué se espera de la empresa?



El Módulo 2: “Dominios y temas de la RSE” ofrece información detallada sobre los dominios y temas sobre los que la PYME puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma.

Los temas han sido seleccionados tomando como fuente los modelos de gestión propuestos por los proyectos FOMIN así como la normativa internacional y los principios de cumplimiento voluntario.

Hay que tener en cuenta que no todos los temas tienen por qué ser relevantes para todas las empresas. La relevancia depende del tamaño, del sector o de las circunstancias particulares de cada organización. Por ejemplo, el uso de grasas hidrogenadas como materia prima es un tema relevante para el sector de la alimentación pero no es relevante para otros sectores.

Hay que tener en cuenta que el número de temas de RSE para una empresa puede ser muy elevado. Abordarlos todos no es posible, por ello es importante escoger los temas relevantes bien por que contribuyan a alcanzar un objetivo de negocio, bien porque hayan sido señalados por sus grupos de interés como tal.



El Módulo 3: “Sistematización de la RSE” ofrece información detallada sobre cómo seleccionar los temas relevantes desde una perspectiva de RSE.

#### 1.4.2 Sistematización

Una empresa que desee ser reconocida como socialmente responsable debe introducir cambios en sus procesos y prácticas para mejorar sus impactos económicos, sociales y ambientales. La experiencia señala que es conveniente realizar estos cambios de manera sistematizada, mediante un enfoque de procesos y mejora continua y construir un sistema de gestión para asegurar la permanencia de los cambios inducidos por la RSE. Además, contar con un sistema de gestión otorga a la empresa un enfoque estratégico, motivándola a actuar centrada en sus objetivos a largo plazo, más que en el mero cumplimiento de planes de corto plazo.



El Módulo 3: “Sistematización de la RSE” ofrece información detallada sobre cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE.



## 1.5 Ejercicio de autoevaluación



### Ejercicio: Reflexione sobre su compromiso con la sostenibilidad

*“Todos queremos vivir en un mundo mejor; uno que sea más seguro, sustentable y justo. ¿Qué estamos haciendo para que esto suceda como individuos, como organizaciones y como sociedad?”[...] Como individuos, todos tenemos la oportunidad de asumir alguna responsabilidad, y ya no es posible argumentar que es el trabajo de otro el resolver los desafíos globales.”[...] “El mundo no es justo aún, pero juntos todavía tenemos una oportunidad de cambiar esto, si sólo pudiéramos alcanzar el consenso y movernos de la agenda a la acción”.*

Mensaje de la Vice-Presidenta (Técnica) de ISO, ISO (2006): *Participando en la futura norma internacional sobre responsabilidad social ISO26000.*

1. Lea el párrafo adjunto y reflexione sobre su propia contribución al desarrollo sostenible en cada uno de los seis dominios propuestos: Gobierno empresarial, Prácticas laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión ambiental e Inversión social.

2. Diseñe una estrategia sencilla para contribuir a ellos más activamente. Establezca una línea de acción para cada propósito, proponiendo dominio, tema, objetivos, metas y posibles acciones de mejora y escríbalo en la tabla adjunta.

<b>Dominio</b>	<b>Tema</b>	<b>Objetivos y metas</b>	<b>Acciones de mejora</b>



#### 1.6 Bibliografía y lecturas recomendadas

- Acción RSE (2003): *El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y en el mundo*. Acción Empresarial: Santiago de Chile. <http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/ABC.Pm.pdf>
- British Standards Institution (2007): *Occupational health and safety 18000 series*. British Standards Institution: Londres. <http://www.bsi-global.com/en/Standards-and-Publications/Industry-Sectors/Health-and-Safety/Occupational-health-and-safety/18000-series/>
- Canessa, G y García E. Perú 2021 (2007): *El ABC de la responsabilidad social empresarial en Perú y en el mundo*. Perú 2021: Lima. <http://www.wbcasd.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRpkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>
- FOMIN (2004): Plan de acción del clúster del FOMIN promover la competitividad a través de la responsabilidad social empresarial (RSE). Banco Interamericano de Desarrollo. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=844357>
- GRI (2006): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam. [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3\\_GuidelinesESP.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf)
- IARSE (2006): *Algunas definiciones de responsabilidad social empresaria*. Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE) Buenos Aires, [http://www.iarse.org/new\\_site/site/descargar.php?archivo=59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf&PHPSESSID=551dec0867d4c46e04098152c7b5e6cc](http://www.iarse.org/new_site/site/descargar.php?archivo=59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf&PHPSESSID=551dec0867d4c46e04098152c7b5e6cc)
- Instituto Ethos (2006): *Críterios esenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de i no Brasil*. Instituto Ethos: São Paulo. [http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/criterios\\_esenciais\\_web.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/criterios_esenciais_web.pdf)
- Instituto Ethos (2008): preguntas frecuentes. <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>
- ISO (1996): Norma ISO14001:1996. *Sistemas de gestión medioambiental. Requisitos*. International Standard Organization: Ginebra.
- ISO (2006): *Participando en la futura norma internacional sobre responsabilidad social ISO26000*. International Standard Organization: Ginebra. <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=5404111&objAction=browse&sort=name>
- ISO (2008): *Guía sobre responsabilidad social ISO26000: borrador 12/12/2008*. International Standard Organization: Ginebra. <http://www.iso.org/sr>
- ISO (2008): Norma ISO9001:2008. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. International Standard Organization: Ginebra.
- Iturbide, L. y Reyes, J. (2008): IDEARSE: La responsabilidad social desde las grandes empresas hacia las PYMES. IDEARSE. Universidad Anáhuac. [http://www.anahuac.mx/idearse/archivos/0901\\_a23.pdf](http://www.anahuac.mx/idearse/archivos/0901_a23.pdf)
- Naredo, J.M. (1996): "Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible". La construcción de la ciudad sostenible. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente: Madrid. <http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html>
- OCDE (2000): Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. OCDE: París. Primera edición 1976. <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>
- OCDE (2004): *Principios de gobierno corporativo*. OCDE: París. Primera edición 1999. <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

## Módulo 1. Fundamentos de la RSE

### 1. [Unidad 1]. Cimientos: ¿De qué estamos hablando?

#### 1.6 Bibliografía y lecturas recomendadas

ONU (2000): *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Organización de las Naciones Unidas. Ginebra. <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>

Organización de Naciones Unidas (1948): Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas Naciones Unidas: Nueva York. <http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>

Organización de Naciones Unidas (1999): Los diez principios del Pacto Mundial. Naciones Unidas: Nueva York. [http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)

Organización de Naciones Unidas (2005): Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. Naciones Unidas: Nueva York. <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

Organización Internacional del Trabajo (desde 1948): Convenciones laborales de la Organización Internacional del Trabajo <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.htm>

Social Accountability International (SAI) (2008): *SA8000*. USA [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf)

Transparencia Internacional y SAI (2002): Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno. Transparencia Internacional y Social Accountability International. [http://www.transparency.org/content/download/2248/13112/file/business\\_principles.es.pdf](http://www.transparency.org/content/download/2248/13112/file/business_principles.es.pdf)

#### 1.7 Iniciativas y enlaces Web



#### 1.7 Iniciativas y enlaces Web

\* FOMIN-RSE

<http://www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?language=Spanish&topic=SME&subtopic=CSOR>

\* Guía ISO 26000

<http://www.iso.org/sr>

\* Guía ISO 26000- Traducciones al español

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=5404111&objAction=browse&sort=name>



# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

## Introducción

### 1 Fundamentos de la RSE

1

Cimientos:  
¿De qué estamos hablando?

2

Impulsores:  
¿Por qué ser una empresa responsable?

- 2.1 Los grupos de interés:  
¿Qué son?
- 2.2 ¿Por qué son relevantes?
- 2.3 ¿Cuáles son los beneficios de responder a sus expectativas?
- 2.4 ¿Qué se espera de la empresa?
- 2.5 ¿Cómo impulsan la RSE?
- 2.6 Ejercicio de autoevaluación
- 2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

2

Dominios y temas de la RSE

3

Sistematización de la RSE en PYME

3

Beneficios:  
¿Para qué ser una empresa responsable?

## 2. [Unidad 2] Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?



### 2.1 Los grupos de interés: ¿Qué son?

La mayoría de los estudios disponibles sobre las motivaciones de las empresas grandes o pequeñas para adoptar prácticas de RSE señalan la existencia de una relación directa entre su percepción de la existencia de demandas de los grupos de interés y el grado de implementación de actividades de RSE. Ello indica que ésta no surge espontáneamente sino reactivamente, para responder a las demandas de colectivos internos (propietarios o accionistas y empleados) o externos (clientes y consumidores, proveedores, autoridades, organizaciones sociales), que constituyen los llamados grupos de interés.



#### Los grupos de interés

Los grupos de interés son individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades, productos o servicios, o que pueden afectarlos.

No hay una lista genérica de grupos de interés que sirva para todas las organizaciones pero en la mayoría de ellas pueden encontrarse, al menos, los grupos de interés siguientes:

Inversores y accionistas	ONGs y grupos de presión
Clientes y consumidores	Comunidades locales
Empleados	Competidores
Proveedores	Aliados
Gobierno y entes reguladores	Líderes de opinión
Medios de comunicación	Comunidad académica y científica
Sindicatos	Instituciones internacionales

Fuente: AccountAbility (2006), p. 25.



### 2.2 ¿Por qué son relevantes?

Los motivos por los que las empresas en general, y las PYME en particular, asumen prácticas de responsabilidad social son variados, pero en general tienen que ver con responder a las demandas de sus grupos de interés con el fin de minimizar los riesgos de destruir valor y maximizar las oportunidades de crear valor<sup>8</sup>.

La información proporcionada por el estudio “Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica”<sup>9</sup> basado en una encuesta realizada a 1.330 PYME en 8 países, señala que más del 72% de las PYME latinoamericanas encuestadas considera que la sociedad demanda cada vez más a las empresas un comportamiento social y medioambiental responsable. El 42% cree que las mayores presiones provienen de los clientes y consumidores, el 36% de los trabajadores y el 30% de los proveedores.

Hacer oídos sordos a estas demandas supone un riesgo de destruir valor en el caso de que los clientes, los trabajadores o los proveedores pierdan la confianza en la empresa, mientras que escuchar estas demandas y gestionarlas de manera razonable supone una oportunidad de crear valor.

#### 2.2.1 Creación de valor: teoría de los grupos de interés

Tradicionalmente, los beneficiarios de la creación de valor han sido los propietarios o accionistas pero en las últimas décadas han aparecido nuevas perspectivas sobre la creación de valor que señalan la importancia de responder a las expectativas de un grupo más amplio de grupos de interés.

Edward Freeman, profesor de ética de la escuela de negocios de la Universidad de Virginia<sup>10</sup>, supuso un punto de inflexión en las teorías de creación de valor en la empresa. Su autor señaló la importancia de tomar en consideración los intereses, no sólo de los accionistas sino de otros actores que podían verse afectados por las actividades de la empresa a los que llamó “stakeholders” o grupos de interés. Freeman los definió como “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”, es decir, el concepto central es la supervivencia de la empresa para lo cual es necesario que los directivos sirvan intereses más amplios que los de los accionistas.

Bajo esta visión, la creación de valor para el accionista sigue siendo uno de los objetivos principales de la empresa pero, para lograrlo se debe de incentivar también la creación de valor

<sup>8</sup> Según la teoría económica, la creación de valor económico es el principal propósito de las empresas. La creación de valor se refiere a la obtención de beneficios superiores a los recursos utilizados. En los últimos años han surgido empresas denominadas sociales cuyo propósito es la creación de valor social y ambiental asegurando simultáneamente la creación de valor económico o rentabilidad.

<sup>9</sup> Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005).

<sup>10</sup> Freeman, R. B. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach.

### 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

#### 2.2 ¿Por qué son relevantes?

para otros grupos de interés a través de una gestión basada en el conocimiento de sus expectativas y en ofrecer una respuesta razonable a estas expectativas<sup>11</sup>.

##### 2.2.2 Destrucción de valor: impacto de las expectativas incumplidas

Ignorar estas expectativas puede aumentar el riesgo de destruir valor como muestra el caso de algunas PYME vinculadas a grandes empresas como proveedores o distribuidores que no han respondido a las expectativas ambientales y sociales de sus clientes.

Puesto que las empresas que lideran cadenas de valor aparecen ante el mercado y la opinión pública como responsables finales de lo que ocurre a lo largo de las mismas, con el fin de disminuir el riesgo para su reputación han aumentado los requisitos para participar en ellas. Una exigencia cada vez más frecuente consiste en el cumplimiento de estándares sociales y ambientales mínimos lo que ha aumentado el interés de muchas grandes empresas por que sus suministradores posean certificaciones sociales o ambientales<sup>12</sup>, o cumplan sus propios lineamientos de evaluación y selección de proveedores<sup>13</sup>. La aparición de estos sistemas ha incrementado los riesgos de destruir valor para las empresas que no cumplen con estos lineamientos como muestran las noticias de grandes empresas. Por ejemplo, empresas que han dejado de trabajar con suministradores de maderas por no estar certificadas con el sello Forest Stewardship Council (FSC) o con suministradores de textiles por utilizar trabajadores menores de edad.

#### 2.3 ¿Cuáles son los beneficios de responder a sus expectativas?



### 2.3 ¿Cuáles son los beneficios de responder a sus expectativas?

#### 2.3.1 Triple cuenta de resultados

Tradicionalmente, el propósito de la creación de valor ha sido la obtención de resultados económicos, aunque en las últimas décadas han aparecido nuevas perspectivas que señalan la importancia de crear valor social y ambiental. Conocer y satisfacer razonablemente las expectativas de los grupos de interés es un medio para crear valor en las tres esferas.

En 1997, la obra de John Elkington, fundador del *think tank* británico SustainAbility<sup>14</sup>, supuso un segundo punto de inflexión en las teorías de creación de valor en la empresa. En el libro, Elkington introdujo el concepto de la triple cuenta de resultados, un vocablo que actualmente forma parte

<sup>11</sup> Como caso para ilustrar este punto véase Kay, J. (2005).

<sup>12</sup> Como, por ejemplo, la SA8000, aplicable a las condiciones laborales, y la ISO14001, aplicable a la gestión ambiental.

<sup>13</sup> Esto es cada vez más común en el caso de multinacionales, por ejemplo, Starbucks que posee su propio sistema de certificación de proveedores denominado C:A:F:E: Practices, o IKEA, que posee un código de conducta social y ambiental para proveedores denominado IWAY.

<sup>14</sup> Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.

### 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

#### 2.3 ¿Cuáles son los beneficios de responder a sus expectativas?

de la “jerga” de la RSE y que hace referencia a la necesidad de medir la creación de valor de la empresa teniendo en cuenta, además del resultado económico, el resultado ambiental y social.

Bajo esta visión, la creación de valor económico sigue siendo central para la supervivencia de la empresa pero también lo es la creación de valor ambiental, para responder a la expectativa de proteger el medio ambiente, y de valor social, para responder a la expectativa de contribuir al bienestar social.

##### 2.3.2 Licencia social para operar

El concepto de licencia social para operar se deriva de la teoría de los grupos de interés y se refiere al respaldo de los grupos de interés de una empresa para el desarrollo de su actividad.

La licencia social para operar se obtiene a través de la información, la consulta y el diálogo con los grupos de interés y del cumplimiento de sus expectativas. Por tanto, es un concepto diferente de la licencia legal para operar que se refiere al cumplimiento de los requisitos legales que permiten a una empresa desarrollar sus actividades.

#### 2.4 ¿Qué se espera de la empresa?



##### 2.4 ¿Qué se espera de la empresa?

Como ya se mencionó anteriormente, uno de los principios de la RSE es el respeto a los derechos de los grupos de interés en la toma de decisiones y en sus operaciones empresariales. Para ello, las empresas deben identificar sus grupos de interés, conocer sus expectativas expresadas mediante un proceso de diálogo, y responder a sus demandas de manera razonable para lo que posiblemente deberán introducir mejoras en sus políticas y prácticas.

##### 2.4.1 Identificación y diálogo con los grupos de interés

Las empresas deberían identificar quienes son sus grupos de interés internos (propietarios, accionistas y empleados) y externos (clientes, proveedores, autoridades, comunidad, medios de comunicación, etc.) más importantes y determinar cuáles son sus intereses. En unas ocasiones estos intereses serán comunes con los de la organización y en otras entrarán en conflicto. Por ejemplo, los intereses de los proveedores pueden coincidir con los de la empresa respecto al producto (cantidad y calidad) pero pueden diferir respecto a los términos de pago (plazos de pago de 30 días frente a plazos de pago de 90 días).

Existen distintas metodologías para identificar y clasificar los grupos de interés y para conocer sus expectativas que pueden ser adaptadas por la PYME que se explican en otras partes de esta Guía.



El Módulo 3: “Sistematización de la RSE” ofrece información en la unidad 2: “Diagnóstico” sobre cómo identificar los grupos de interés y sus expectativas.

## 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

### 2.4 ¿Qué se espera de la empresa?

#### 2.4.2 Respuesta a las expectativas de los grupos de interés

Las demandas de cada grupo de interés son respondidas por las empresas a través de la adopción de mejores prácticas de gestión, por ejemplo, buen gobierno empresarial, mercadotecnia responsable, prácticas laborales decentes, aprovisionamiento sostenible, gestión ambiental o inversión social, tal y como se muestra en la tabla siguiente:



#### GRUPOS DE INTERÉS Y RESPUESTAS

Grupo de interés	Respuesta de la empresa
Propietarios	Gobierno empresarial: Orientación estratégica
Autoridades	Gobierno empresarial: Cumplimiento legal, ética, integridad, transparencia
Accionistas e Inversores	Gobierno empresarial: Consejo de administración, reconocimiento de sus derechos,
Clientes y consumidores	Mercadotecnia
Empleados	Prácticas laborales
Proveedores y subcontratistas	Aprovisionamiento
Medio ambiente	Gestión ambiental
Comunidad, organizaciones sociales	Inversión social



El Módulo 2: “Dominios y temas de la RSE” ofrece información sobre las áreas de gestión sobre las que la PYME puede actuar para responder a las demandas de sus grupos de interés.

El Módulo 3: “Sistematización de la RSE” ofrece información en la unidad 3: “Planificación” sobre cómo responder a las expectativas identificadas a través de un plan de acción.

#### 2.5 ¿Cómo impulsan la RSE?

Cada grupo de interés impulsa la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial a través de distintos tipos de instrumentos o incentivos:

- La **autorregulación**.
- La **regulación y el fomento**.
- La **regulación civil**.
- La **compra sostenible**.
- La **inversión socialmente responsable**.

##### 2.5.1 Propietarios, directivos y empleados: autorregulación

La autorregulación es el instrumento usado por los propietarios, directivos y empleados para incentivar la adopción de buenas prácticas de gestión mediante la formalización de su compromiso en los valores, políticas y códigos de conducta de la empresa y su puesta en práctica.

La información proporcionada por el estudio *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*<sup>15</sup>, señala que las PYME con grados de implantación de la RSE medio o bajo enfocan sus actividades de RSE en actividades de tipo externo (relaciones con la comunidad) impulsadas por motivos éticos-religiosos. En general, estas actividades no están relacionadas con el negocio y tienen escaso impacto sobre la competitividad de la empresa.

Las PYME con grados de implantación más avanzados enfocan su RSE en actividades de tipo interno (dirigidas a trabajadores, clientes, proveedores) o de tipo ambiental (dirigidas al ahorro de consumo de agua y energía) impulsadas por motivos económicos (aumentar ingresos o disminuir costes). En general, las PYME que realizan actividades más vinculadas a la estrategia de la organización tienen una visión más pragmática de las oportunidades y generalmente buscan adquirir ventajas competitivas vinculadas a mejoras de la productividad o de la reputación.



El Módulo 2: “Dominios y temas de la RSE” ofrece información en la unidad 1: “Gobierno empresarial” sobre cómo formalizar e internalizar los valores, políticas y códigos de conducta de la empresa.

<sup>15</sup> Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005).

### 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

#### 2.5 ¿Cómo impulsan la RSE?



El Módulo 3: "Sistematización de la RSE" ofrece información en la unidad 2: "Planificación" sobre cómo revisar o formular las definiciones estratégicas de la empresa (misión y visión) y los elementos que definen la cultura empresarial (valores y políticas empresariales).



#### Ejercicio: La autorregulación de la RSE

1. Indique si su empresa ha adoptado medidas de autorregulación de la RSE en alguno de sus dominios: económicos, ambientales o sociales.

2. ¿Qué aspectos que no están autorregulados cree que deberían regularse internamente?; ¿Por qué?

#### 2.5.2 Autoridades: regulación y fomento

La regulación y el fomento son los instrumentos usados por las autoridades para incentivar el cumplimiento normativo mediante sanciones, premios y asistencia técnica y financiera o alianzas público-privadas.

Aunque el sector público ha sido tradicionalmente considerado neutral por su escaso impacto ambiental y social en comparación con el sector industrial, en la actualidad su participación se considera un elemento clave para estimular la demanda y la oferta de prácticas de producción, consumo e inversión más sostenibles a través de políticas públicas.

En ocasiones no es posible conseguir que las fuerzas del mercado por sí solas promuevan un comportamiento corporativo más responsable. La falta de conocimiento o de instrumentos, por problemas de externalización de costos hacen que incluso las empresas más comprometidas pueden verse penalizadas por el mercado al incurrir en mayores costos que sus competidores. Para asegurar que esto no suceda pueden formularse políticas públicas, que no tienen que ser necesariamente regulatorias sino facilitadoras, que corrijan estos efectos indeseables y permitan acelerar el proceso de cambio mediante la sensibilización, formación y promoción de mejores prácticas en las empresas tal y como se recoge en la tabla siguiente:

#### CLASIFICACION DE LAS MEDIDAS PÚBLICAS PARA LA PROMOCION DE LA RSE

Preceptivas	Legislación (definición de estándares mínimos)	Actividades de control (inspección de cumplimiento)	Penalizaciones y premios legales y fiscales (multas, créditos fiscales, etc.)
Facilitadoras	Legislación (normas blandas) (requisitos que no exigen la adopción de prácticas pero las incentivan)	Incentivos (premios, etiquetas sociales, etc.)	Desarrollo de capacidades (asistencia técnica: información, formación, herramientas de gestión, etc.)
	Asistencia financiera (ayudas y subvenciones)	Sensibilización (conferencias, etc.)	Estimulación de los mercados
Alianzas	Combinación de recursos (cofinanciación de actividades de distintos departamentos, sectores, etc.)	Diálogo con grupos de interés (sindicatos, ONG, etc.)	Diálogo multisectorial (sector público, privado y sociedad civil)
De Apoyo	Apoyo político (documentos, apoyo en actos públicos, etc.)	Demostración (compras públicas, inversión, reclutamiento, etc.)	

Fuente: Fox, T; Ward, H.; Howard, B (2002)

Como se muestra en la tabla, las políticas públicas de apoyo a la RSE son muy variadas y su naturaleza está muy influida por el nivel de intervencionismo estatal considerado óptimo en cada cultura. En América Latina, la situación de las políticas públicas de apoyo a la RSE es muy heterogénea.

- Respecto a las **medidas preceptivas** (regulación), en la mayoría de los países los aspectos principales relativos a las relaciones con los grupos de interés con los que existen obligaciones contractuales (accionistas, empleados, clientes, proveedores) están regulados. Sin embargo, en algunos ámbitos, el nivel de cumplimiento es insuficiente y las empresas deberían hacer un esfuerzo por asegurar el conocimiento y acatamiento de la legislación aplicable.



El Módulo 2: “Dominios y temas de la RSE” ofrece información en la unidad 1: “Gobierno empresarial” sobre el cumplimiento legal y cómo abordarlo.



El Módulo 3: “Sistematización de la RSE” ofrece información en la unidad 2: “Diagnóstico” sobre cómo diagnosticar la situación de la empresa respecto al cumplimiento legal.

- Respecto a las **medidas facilitadoras** (asistencia técnica y financiera; y premios), en algunos países empiezan a emerger políticas de apoyo a la RSE como factor de competitividad, por ejemplo, el caso del modelo chileno de gestión de la excelencia y la gestión RSE a continuación.

## 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

### 2.5 ¿Cómo impulsan la RSE?

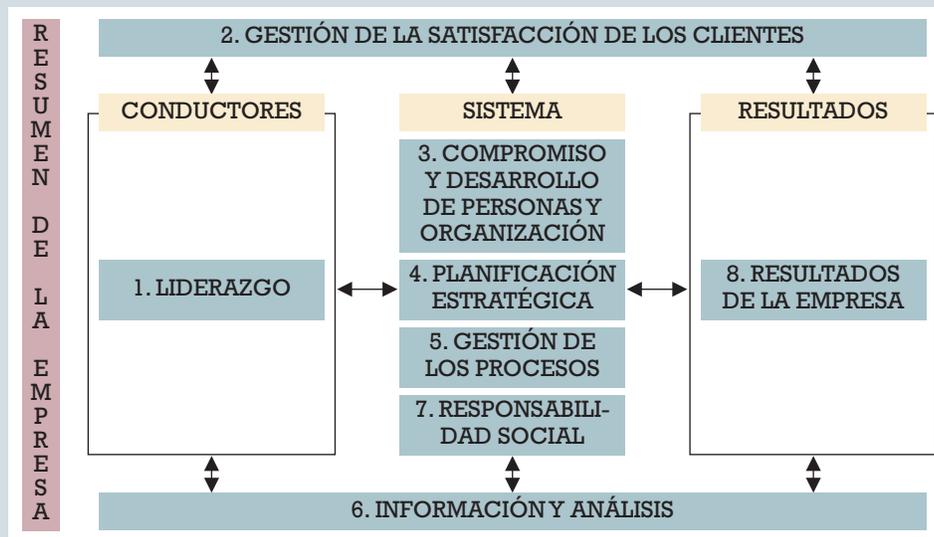
- Respecto a las **alianzas público-privadas** (combinación de recursos y diálogos multi-sectoriales) son un tema de creciente importancia para fomentar el entendimiento entre el sector público, privado y la sociedad civil y para alcanzar sinergias que permitan aumentar la eficacia y la eficiencia en el uso de los fondos públicos y privados.
- Respecto al efecto **demonstración** de las administraciones públicas mediante la adopción de buenas prácticas de RSE (por ejemplo la compra o la inversión sostenible) es un tema todavía emergente y sólo algunos gobiernos pioneros han empezado a incorporar criterios ambientales o sociales en sus licitaciones públicas (véase el caso de FOVIAL de El Salvador, en la sección dedicada a la compra institucional sostenible).



### Caso: El modelo chileno de gestión de la excelencia y la RSE

El modelo chileno de gestión de la excelencia es un modelo aplicable a empresas privadas e instituciones públicas de todo tipo de sector de actividad y tamaño, y sirve como referente para evaluar una organización, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y establecer planes de mejora. En enero de 2007, CHILECALIDAD, en conjunto con CORFO, la agencia estatal que apoya a las empresas para que mejoren su competitividad, lanzaron una actualización del modelo que, según se observa en la siguiente figura, incorpora un criterio de responsabilidad social.

#### Modelo chileno de gestión de excelencia



Fuente: Vincular Universidad Católica de Valparaíso, Chile.



#### Ejercicio: La regulación de la RSE

1. Indique si en su país existen políticas públicas de apoyo a la RSE en alguno de sus dominios: económicos, ambientales o sociales.

2. ¿Qué aspectos que no están apoyados públicamente cree que deberían apoyarse? ¿Por qué?

#### 2.5.3 Sociedad civil: regulación civil

La regulación civil es el instrumento usado por las organizaciones de la sociedad civil para incentivar la mejora de las prácticas de gestión a través de campañas y de normas o principios de cumplimiento voluntario.

El tamaño, el alcance y la influencia de la sociedad civil organizada han crecido gracias a la mejora de las telecomunicaciones que permiten informar y movilizar muy rápidamente a la opinión pública, y al proceso de globalización e integración económica. Ello ha permitido que la presión de la sociedad civil se haya convertido en un poderoso instrumento para incentivar prácticas empresariales más sostenibles a través de dos tipos de prácticas: las campañas y las normas o principios de cumplimiento voluntario.

#### **Campañas**

Las campañas de las organizaciones de la sociedad civil se refieren a actividades de comunicación respecto a una causa o una empresa concreta mediante la cual las ONG pretenden llamar la atención del público para que apoyen la causa y boicoteen o apoyen a la empresa evitando la compra de sus productos.

Las campañas generalmente tienen como objetivo multinacionales con marcas reconocidas que son señaladas por sus malas prácticas éticas, ambientales o sociales. Sin embargo, en la medida en la que aumenta la presión sobre las grandes empresas también aumenta la presión sobre los proveedores y distribuidores que participan en su cadena de valor y que frecuentemente son PYME.

#### **Normas y principios voluntarios**

En la última década las organizaciones de la sociedad civil han evolucionado adoptando actitudes menos confrontacionales y más colaborativas y utilizan con mayor frecuencia el mercado desarrollando estándares voluntarios para promover el cambio social a través de la RSE<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Ramos, E.; Pueyo, R. y LLarria, J. (2004).

## 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

### 2.5 ¿Cómo impulsan la RSE?

Esto es lo que algunos autores denominan la "regulación civil"<sup>17</sup>. La regulación civil, a diferencia de la regulación que emana del Estado, proviene de iniciativas privadas lideradas por organizaciones sociales o asociaciones empresariales.

Las normas voluntarias van dirigidas a empresas de todos los tamaños y, aunque frecuentemente son asumidas primero por las empresas de mayor tamaño, el efecto tracción que efectúan sobre sus proveedores y distribuidores, en general PYME, ocasionan un efecto cascada que contribuye a la extensión del uso de las normas.

Existen varios ejemplos exitosos de regulación civil, en su mayoría anglosajones. Por ejemplo, la norma SA8000 para la auditoría de prácticas laborales (1997) promovida por la organización estadounidense Social Accountability International; el estándar AA1000AS (2008) para valorar el cumplimiento de los principios de rendición de cuentas promovido por la organización británica AccountAbility, o las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad (2002) promovidas por la *Global Reporting Initiative* (GRI).



El Módulo 2: "Dominios y temas de la RSE" ofrece información en la unidad 2: "Prácticas laborales" sobre la norma SA 8000.



El Módulo 3: "Sistematización de la RSE" ofrece información en la unidad 6: "Comunicación" sobre las directrices GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad.



#### **Caso *Global Reporting Initiative*, Holanda - Una iniciativa de regulación civil exitosa**

La *Global Reporting Initiative* ha desarrollado el estándar de reporte sobre el desempeño económico, social y ambiental organizacional más utilizado mundialmente.

El estándar ofrece directrices a empresas, organizaciones del sector público y no lucrativas de cualquier tamaño sobre cómo incorporar información en los reportes anuales del desempeño no financiero. Para ello, propone el uso de una serie de indicadores económicos, sociales y ambientales para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

El estándar es fruto del trabajo de GRI y de sus miembros constituidos por empresas, ONG y organizaciones internacionales que participan a través de su *Stakeholder Council*.

Fuente: *Global Reporting Initiative* ([www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)).

<sup>17</sup> SustainAbility, Global Compact y United Nations Environmental Program (UNEP) (2004).

##### 2.5.4 Compradores institucionales y consumidores: compra sostenible

La compra sostenible es el instrumento usado por los compradores institucionales (grandes empresas y administraciones públicas) y por los consumidores individuales (ciudadanos) para incentivar la mejora de las prácticas sociales y ambientales de sus proveedores y subcontratistas.

La compra sostenible es aquella en la que las decisiones de compra además de tener en cuenta los criterios tradicionales (precio y calidad), tienen en cuenta el desempeño económico, social y ambiental de los proveedores y subcontratistas y los atributos de los productos y servicios. Para ejercerla, los compradores seleccionan los productos y servicios de empresas que cumplen criterios de sostenibilidad social o ambiental (por ejemplo, no usan trabajo infantil o protegen el medio ambiente) y/o cuyos productos y servicios poseen atributos sociales o ambientales (por ejemplo, son producidos con madera certificada procedente de plantaciones gestionadas sosteniblemente o no contienen sustancias peligrosas).

Como señala Acción RSE “En un mundo cada vez más globalizado, las diferencias entre los productos son cada vez menores y lo que define el éxito entre una u otra empresa es el valor agregado que se logra imprimir y comunicar<sup>18</sup>”.

La RSE empieza a ser considerada un valor agregado que permite crear ventajas competitivas al diferenciar los productos y servicios de las empresas más responsables y fidelizar al cliente. Para dar respuesta a esta tendencia, la empresa debe reaccionar, modificando la forma en que se relaciona con sus clientes/consumidores y conectando con sus valores y necesidades.

Los beneficios empresariales de entender así las relaciones con los clientes son muchos<sup>19</sup>: protección y fortalecimiento de la reputación e imagen de marca, reducción de riesgos por posibles multas o juicios, diferenciación de la empresa, protección contra potenciales acciones negativas de los consumidores, atracción de inversores y retención de clientes.

##### **Compradores institucionales**

La compra institucional sostenible se refiere al consumo al por mayor realizado por consumidores institucionales (grandes empresas y administraciones públicas) que tiene en cuenta criterios ambientales y sociales para evaluar y seleccionar sus compras.

La compra institucional sostenible es una práctica de uso creciente entre las empresas más grandes como una medida de gestión de riesgos. Con ella buscan evitar daños a su reputación derivados de malas prácticas de gestión ambiental o laboral por parte de otras empresas vinculadas a su cadena de valor. También, una práctica de uso creciente en el sector público, como una medida de política pública. Con ella se busca incentivar la adopción de prácticas más sostenibles por parte del sector empresarial.

<sup>18</sup> Acción Empresarial (2002). p. 5.

<sup>19</sup> Ibid. pp. 10-11.

## 2. [Unidad 2]. Impulsores: ¿Por qué ser una empresa responsable?

### 2.5 ¿Cómo impulsan la RSE?

La compra sostenible se manifiesta en la inclusión de cláusulas sociales y/o ambientales en los pliegos de licitación y en los contratos de adquisiciones de bienes y servicios y en la aplicación de sistemas de evaluación y selección de proveedores basados en el cumplimiento de dichas cláusulas. Por ejemplo, en El Salvador, la empresa pública FOVIAL ha incorporado en sus pliegos de licitación de obras públicas requerimientos mínimos de RSE para sus contratistas, en su mayor parte PYME constructoras, como resultado de un proyecto FOMIN liderado por FUNDEMAS.



#### **Caso El Salvador - La RSE, un plus en las bases de licitación de FOVIAL**

El Fondo de Conservación Vial (FOVIAL) es una institución autónoma del Estado responsable del mantenimiento de la red salvadoreña de carreteras y caminos. Tras su creación, FOVIAL asumió la eficacia y la transparencia como dos de los ejes de su misión e incorporó en su declaración de valores la responsabilidad social. A raíz de ello asumió el compromiso de fomentar la RSE a lo largo de su cadena de aprovisionamiento.

Para materializar este compromiso, FOVIAL invitó a diez de sus PYME proveedoras para que participaran en el proyecto FOMIN "Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en las Américas" y revisó las bases de licitación de los concursos para otorgar una mayor puntuación a aquellos que demuestren la aplicación de buenas prácticas en RSE.

Fuente: FUNDEMAS (2008).

Como consecuencia de la compra sostenible ha aumentado el interés de las empresas que lideran cadenas productivas y de las administraciones públicas por asegurar que sus proveedores o subcontratistas posean certificaciones sociales o ambientales como la norma SA8000 o la norma ISO14001, o sigan sus propios sistemas de evaluación y selección de proveedores. Un ejemplo es el caso de Starbucks y su sistema de proveedores preferentes C.A.FE Practices, o de IKEA y su código IWAY.



El Módulo 2: "Dominios y temas de la RSE" ofrece información en la unidad 4: "Aprovisionamiento" sobre los sistemas de evaluación y selección de proveedores.



#### **Ejercicio: La compra pública sostenible**

1. Investigue si alguna administración pública de su país (estatal, regional o municipal) tiene algún tipo de política de compra sostenible, si utiliza criterios económicos, sociales o ambientales y en qué consiste.

##### **Consumidores finales**

Además del consumo al por mayor realizado por consumidores institucionales, el consumo al por menor realizado por los consumidores finales, también presenta riesgos y oportunidades para las PYME.

Hay que tener en cuenta que cada vez más consumidores se muestran preocupados por los desafíos sociales y ambientales actuales y tratan de consumir productos y servicios seleccionados, no sólo en base a su calidad y precio, sino teniendo en cuenta su impacto ambiental y social, y la conducta de las empresas que los elaboran. Para ello los consumidores utilizan dos estrategias diferentes, o bien excluyen de su bolsa de la compra los productos y servicios de empresas que están involucradas en prácticas controvertidas (trabajo infantil, desastres ambientales, etc.) o bien tratan de seleccionar productos y servicios de empresas consideradas responsables mediante información proporcionada por organizaciones especializadas, rankings, reportes de sostenibilidad y otras fuentes de información.

A medida que clientes y consumidores otorguen mayor importancia a los criterios sociales y ambientales en sus procesos de evaluación y selección de proveedores, la compra sostenible adquirirá mayor relevancia para las PYME.

##### **2.5.5 Accionistas e inversores: inversión socialmente responsable**

La inversión socialmente responsable es el instrumento usado por los inversores para incentivar la mejora de la gestión de los riesgos éticos, económicos, ambientales y sociales en las empresas.

La inversión socialmente responsable es aquella en la que las decisiones de inversión, además de tener en cuenta los criterios tradicionales de inversión (rentabilidad, liquidez y riesgo), tiene en cuenta los impactos económicos, ambientales y sociales de las empresas en las que se invierte el dinero<sup>20</sup>.

La importancia de la inversión socialmente responsable radica en su condición de incentivo de la RSE, ya que se trata de un instrumento que permite trasladar las demandas de mejora de las políticas y prácticas de RSE de los inversores y de otros grupos de interés a los consejos de administración, otorgándoles legitimidad para tomar decisiones empresariales basadas no sólo en criterios económicos, sino también de tipo social y ambiental.

Una forma de inversión socialmente responsable consiste en incluir o excluir de las carteras de inversión empresas con buenas o malas prácticas de sostenibilidad. El caso de Banco ABN AMRO Real muestra los beneficios de este tipo de prácticas para los inversores y los efectos que ello puede tener sobre las empresas grandes y pequeñas al poner a su alcance instrumentos financieros que fomentan inversiones socioambientales o al tener en cuenta los riesgos socioambientales para la concesión de financiación a clientes empresariales.

---

<sup>20</sup> Kinder, P. (2005).



#### **Caso Banco ABN AMRO Real, Brasil - La atracción de inversionistas a través de la inversión social**

Desde el principio, la organización estableció como objetivo la incorporación de la sostenibilidad en su quehacer diario. Gracias a esta estrategia, el Banco ABN AMRO Real fue el primer banco privado de América Latina en lanzar un fondo de inversiones socialmente responsable y líneas de crédito específicas para el fomento de la sostenibilidad (Fondo ético). También fue la primera institución financiera de la región en formar una sección de estudios de riesgos socioambientales para la concesión de financiación a clientes empresariales. Fue, finalmente, pionero de entre las grandes instituciones financieras en la promoción del microcrédito y en la intermediación de operaciones de créditos de carbono entre empresas, en un ámbito global.

El Banco ABN AMRO Real tiene una política de exclusión de empresas que extraen madera de bosques tropicales sin algún tipo de sello de certificación ambiental, productores de asbesto y de armas, además de actividades relacionadas con la prostitución, las peores formas del trabajo infantil y del trabajo esclavista, temas de mucha preocupación y relevancia en Brasil

Gracias a estas iniciativas, el Banco ABN AMRO Real logró reducir sus costos operativos por medio de una política de ecoeficiencia y sus costos financieros a través de la atracción de inversionistas que valoran su experiencia en el área de evaluación de riesgos socioambientales.

La experiencia del Banco ABN AMRO Real prueba claramente que la búsqueda por la sostenibilidad, más que una aspiración ética o un instrumento de mercadotecnia, es una herramienta de gestión sumamente rentable, no solamente para la actividad financiera sino para el mundo empresarial en general.

Fuente: Flores, J.; Ogliastrì, E.; Peinado-Vara, E. y Petry, I. (eds.) (2007). p. 16.

Otro mecanismo que facilita la inversión en empresas con mejores prácticas de sostenibilidad son los índices de sostenibilidad. Los más conocidos son el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) que cotiza en la bolsa de Nueva York y el FTSE4GOOD que cotiza en la bolsa de Londres. En América Latina, en 2005 la Bolsa de São Paulo (BOVESPA) lanzó el Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE), el primero de este tipo en la región.

Una tercera forma de inversión socialmente responsable es el activismo accionario, a través del cual los accionistas tratan de influir en las prácticas sociales y ambientales de las empresas en cuyo capital participan, una práctica muy común en los mercados de capitales anglosajones y emergente en otros mercados.



#### **Caso BOVESPA, Brasil - El Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) de la Bolsa de São Paulo**

En 2005, la Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), en alianza con diversas instituciones (Instituto Ethos y Ministerio del Medio Ambiente de Brasil) unieron esfuerzos para crear un índice bursátil, el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE)<sup>21</sup>, que fuera un referencial para las inversiones socialmente responsables. El ISE tiene como objetivo incentivar las buenas prácticas de las empresas cotizadas en BOVESPA que desean ser tenidas en cuenta por los inversores socialmente responsables.

Para postular a este índice, las compañías deben completar un cuestionario voluntario que permite analizar las políticas y las prácticas de las empresas desde una perspectiva de RSE y compararlas con los criterios de inclusión en el índice. El cuestionario considera indicadores de gobierno corporativo, generales y de naturaleza del producto (que cuestiona, por ejemplo, la posición de la empresa ante iniciativas globales, si la empresa publica balances sociales, si el producto de la empresa acarrea daños y riesgos a la salud de los consumidores, entre otros) y otros indicadores económicos-financieros, ambientales, sociales, y éticos.

Actualmente 33 empresas cotizadas en BOVESPA integran este índice, con una capitalización de US\$361.780 millones (R\$700.700), un 48,5% de la capitalización del BOVESPA.

Fuente: ISE (2008).

En definitiva, aunque la inversión socialmente responsable afecta directamente a las grandes empresas cotizadas, en la medida en que la presión ejercida por los inversores socialmente responsables sobre las empresas más grandes aumente, también aumentará el interés de estas empresas por mejorar sus prácticas de RSE en toda su cadena de valor, que frecuentemente está constituida por PYME.



#### **Ejercicio: La inversión socialmente responsable**

1. Indique si conoce algún producto financiero que pueda calificarse como socialmente responsable.

2. ¿Cree que los ciudadanos los conocen?, ¿Por qué?

<sup>21</sup> ISE (2008).



### 2.6 Ejercicio de autoevaluación



#### Ejercicio: La práctica de la RSE consiste frecuentemente en resolver dilemas

1. Lea el párrafo a continuación, imagine que es una empresa farmacéutica y reflexione sobre cómo resolver el dilema originado por las expectativas enfrentadas de sus grupos de interés.

Frecuentemente las expectativas de los diferentes grupos son muy diferentes y entran en conflicto. Por ejemplo, en el caso de las empresas que desarrollan fármacos antisida, las organizaciones sociales reclaman precios más bajos en los países en desarrollo en los que el SIDA se ha convertido en una pandemia. Cada grupo de interés hace demandas encontradas: los gobiernos de los países en desarrollo reclaman licencias para desarrollar productos genéricos, los consejos de administración reclaman altos precios para compensar la inversión en investigación, los accionistas tradicionales reclaman altas rentabilidades, y por tanto, altos precios sin discriminar mercados; los accionistas socialmente responsables reclaman precios más bajos en los países en desarrollo por motivos humanitarios; y los accionistas prudentes reclaman políticas de precios que tengan en cuenta los riesgos de mantener políticas de precios inflexibles en los países en desarrollo que, a medio plazo, afectarían el valor de la empresa negativamente.

2. Si está en un grupo, compartan sus visiones y traten de llegar a una conclusión sobre cómo responder a las distintas demandas de sus grupos de interés. Escríbalo a continuación.

Grupo de interés	Expectativas/Demandas	Respuesta de la empresa
Consejo de administración		
Accionistas tradicionales		
Accionistas socialmente responsables y prudentes		
Gobiernos de países en desarrollo		
Organizaciones de la sociedad civil		
Consumidores de países desarrollados		
Consumidores de países en desarrollo		
Otros		



### 2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

- Acción Empresarial (2002): *Marketing Responsable. Marcas con Sentido Social*. Guía práctica para empresas, p. 5. <http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/GuiaMarketing.pdf>
- AccountAbility (2006): *De las palabras a la acción: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. [http://www.telefonica.es/rc2006/fp/aspenn/public/getFile73a5.pdf?field\\_name=FILE&instanceid=2756269&context=2719163](http://www.telefonica.es/rc2006/fp/aspenn/public/getFile73a5.pdf?field_name=FILE&instanceid=2756269&context=2719163)
- Elkington, J. (1997): *Canibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. John Elkington, Capstone Publishing, Oxford.
- Flores, J.; Ogliastrri, E.; Peinado-Vara, E. y Petry, I. (eds.) (2007): *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. INCAE y Banco Interamericano de Desarrollo: Washington, D. C. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>
- Fox, T; Ward, H.; Howard, B (2002): *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*, International Institute for Environment and Development (IIED), Estudio comisionado por el Instituto del Banco Mundial, octubre 2002 <http://www.iied.org/pubs/pdfs/16017IIED.pdf>
- Freeman, R. B. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman Publishing: Boston.
- Reyes, R. (2008): "Construyendo responsablemente". *RSE y transparencia en el sector de la construcción*. Especial Boletín ECODES, febrero 2008. Fundación Ecología y Desarrollo: Zaragoza. [http://www.ecodes.org/pages/especial/RSC\\_const/RSC\\_opinion\\_rreyes.asp](http://www.ecodes.org/pages/especial/RSC_const/RSC_opinion_rreyes.asp)
- ISE (2008): *Presentación y metodología de cálculo del ISE*. [http://www.bovespa.com.br/MercadoSP/Indice\\_ISE\\_SP.asp](http://www.bovespa.com.br/MercadoSP/Indice_ISE_SP.asp)
- Kay, J. (2005): "Forget how the crow flies", Financial Times, January, 16, 2004. <http://www.johnkay.com/strategy/317>
- Kinder, P. (2005): "Socially responsible investing: an evolving concept in a changing world". KLD Research & Analytics. Boston, p. 10-11. <http://www.kld.com/resources/papers/SRIevolving050901.pdf>
- Ramos, E.; Pueyo, R. y LLarria, J. (2004): *Las organizaciones de la sociedad civil y la responsabilidad social corporativa: algunos casos destacables*. Fundación Ecología y Desarrollo: Zaragoza. [http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Ecodes\\_OSC\\_y\\_RSC\\_2004.pdf](http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Ecodes_OSC_y_RSC_2004.pdf)
- SustainAbility, Global Compact y UNEP (2004): *La ONG del Siglo 21: en el Mercado por el cambio*. SustainAbility: Londres. Traducción efectuada por la Fundación Ecología y Desarrollo. [http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol\\_ONG.pdf](http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf)
- Vives, A., Corral, A., e Isusi, I. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC. Disponible en: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PYME.pdf>





# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

## Introducción

### 1 Fundamentos de la RSE

1 Cimientos:  
¿De qué estamos hablando?

2 Impulsores:  
¿Por qué ser una empresa responsable?

### 2 Dominios y temas de la RSE

3 Beneficios:  
¿Para qué ser una empresa responsable?

### 3 Sistematización de la RSE en PYME

- 3.1 La competitividad: ¿Qué es?
- 3.2 ¿Por qué es necesaria?
- 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 3.4 ¿Qué se espera de la empresa?
- 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN
- 3.6 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 3.7 Iniciativas y enlaces Web

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.1 La competitividad: ¿Qué es?

## 3. [Unidad 3] Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?



### 3.1 La competitividad: ¿Qué es?

La información proporcionada por Vives et al (2005)<sup>22</sup> señala que las principales razones de las PYME para acometer actividades de RSE de tipo interno (dirigidas a trabajadores, clientes, proveedores) y de tipo ambiental son económicas (aumentar ingresos o disminuir costos) mientras que las motivaciones para realizar actividades de tipo externo (relaciones con la comunidad) son de índole ético-religiosa. En general el argumento ético-religioso es el aducido en la PYME con grados de implantación de la RSE medio o bajo mientras que las PYME que realizan actividades más vinculadas a la estrategia de la organización tienen una visión más pragmática de las oportunidades y generalmente buscan mejorar su productividad o reputación.



#### La reputación corporativa

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los grupos de interés con los que se relaciona. Es resultado del comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a estos colectivos.

La construcción y la consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés.

Foro de Reputación corporativa, <http://www.reputacioncorporativa.org/>



#### La productividad

La productividad es un indicador de eficiencia en el uso de los recursos. Puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios y los recursos empleados para obtenerlos, tales como trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo.

Productividad = Producto / Recursos utilizados

El indicador más relevante para medir los cambios en el desempeño es la productividad total de los factores. Sin embargo, dadas las dificultades para medir esta variable, la aproximación que puede utilizarse es, por ejemplo, la productividad de la mano de obra, definida como la razón entre el valor bruto de la producción y el número total de trabajadores.

<sup>22</sup> Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica.

#### 3.1.1 Posicionamiento basado en costo o en diferenciación

En los años ochenta, Michael Porter, propuso la siguiente definición de competitividad:<sup>23</sup>



#### Competitividad, ventajas competitivas y factores de competitividad

La **competitividad** es la capacidad de una empresa de alcanzar una determinada posición en el mercado mediante la adquisición de ventajas competitivas basadas en el precio o en la diferenciación de sus productos y servicios.

Las **ventajas competitivas** de una empresa son las características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores y le permiten obtener beneficios que superan a la media de su sector. Según Porter existen dos tipos de ventajas competitivas:

- Ventajas competitivas basadas en el **bajo costo**. Una empresa posee una ventaja competitiva si es capaz de ofrecer los mismos beneficios que sus competidores a un costo más bajo, lo que dependerá de su eficiencia operativa, es decir de su productividad.
- Ventajas competitivas basadas en la **diferenciación**, es decir, en distinguirse de la competencia. Una empresa posee una ventaja competitiva si es capaz de ofrecer beneficios (calidad, servicio, confiabilidad) que excedan los de los productos de la competencia, lo que dependerá de su prestigio y reputación.

La adquisición de ventajas competitivas depende de los **factores de competitividad empresarial**. Estos factores son internos, relacionados con la organización de la empresa, y externos, relacionados con su contexto competitivo:

- **Estrategia** (calidad de la dirección empresarial materializada en la visión estratégica y el estilo de liderazgo) **y estructura organizativa** (materializada en una cadena de valor organizada de forma menos costosa que sus rivales y que permite incorporar diferencias que agregan valor por encima del costo de realizarlas).
- **Disponibilidad y calidad de los factores productivos** (recursos humanos, capital, infraestructura, tecnología y recursos naturales)
- **Condiciones de la demanda** (tamaño, dinamismo y sofisticación del mercado)
- **Existencia de industrias relacionadas y de apoyo** (clústers) que faciliten la cooperación empresarial.

Fuente: Porter, M. (1991)

<sup>23</sup> Porter, M. (1991), p. 28.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.2 ¿Por qué es necesaria?



#### 3.2 ¿Por qué es necesaria?

En una economía globalizada y altamente competitiva como la actual, la construcción de ventajas competitivas que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento y mantenerse en el mercado es una necesidad.

##### 3.2.1 Ventajas competitivas y diferenciación

Cada vez es más complicado construir una ventaja diferencial ya que los productos tienden a ser similares. Por ello los atributos intangibles cada vez son más importantes para diferenciarse de la competencia.<sup>24</sup> La RSE ofrece una posibilidad de diferenciación de la competencia a través de la mejora de la reputación y de los atributos ambientales y sociales de los productos y servicios, que bien aprovechada puede ser importante para el éxito empresarial, al permitir aumentar las ventas y los ingresos, y por tanto mejorar la cuenta de resultados.

##### 3.2.2 Ventajas competitivas y productividad

También es más difícil construir ventajas competitivas basadas en el *dumping* social o ambiental, es decir en reducir los salarios o evitar la adopción de medidas de protección ambiental ya que la opinión pública es cada vez menos tolerante hacia este tipo de comportamiento. En este contexto, una vía para aumentar la competitividad de manera más responsable es aumentar la productividad laboral y la ecoeficiencia, a través de la mejora del clima organizacional y de la eficiencia en el uso de las materias primas y de los suministros, lo que permite disminuir los costos y por tanto mejorar la cuenta de resultados.

#### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?



#### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

##### 3.3.1 El caso de negocio de la RSE

Los argumentos económicos en favor de la adopción de buenas prácticas de RSE han sido objeto de numerosos estudios especialmente en el mundo anglosajón<sup>25</sup>. El caso de América La-

<sup>24</sup> Perú 2021 (2007): *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el Mundo*. (Autores Canessa, G. y García, E.) Perú 2021: Lima. P. <http://www.wbcsd.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>

<sup>25</sup> World Economic Forum, compilación de estudios sobre ciudadanía corporativa.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

tina y el Caribe ha sido también objeto de estudio por parte del BID<sup>26</sup> (2007), y por parte de SustainAbility, la Corporación Financiera Internacional y el Instituto Ethos (2003)<sup>27</sup>.

Estos estudios han analizado la relación entre la calidad de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés y su desempeño económico, concluyendo que la gestión responsable puede conllevar los siguientes beneficios:

- i) Facilita la retención y atracción de clientes y consumidores:** las empresas que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a los clientes que evalúan y seleccionan a sus proveedores bajo criterios sociales y ambientales; y a nuevos consumidores en los mercados más maduros que demandan estas prácticas.
- ii) Mejora la eficiencia operacional:** las empresas que introducen mejoras en la gestión de sus recursos y buscan la ecoeficiencia pueden disminuir el costo de sus insumos (materias primas, suministros, etc.)
- iii) Mejora la atracción, retención y productividad de los recursos humanos:** las empresas que invierten en la mejora de la calidad de vida laboral y en su reputación pueden retener y atraer a los mejores profesionales que valoran cada vez más estas prácticas.
- iv) Mejora la gestión de riesgos:** las empresas que realizan una revisión de sus impactos económicos, ambientales y sociales detectan los riesgos ambientales o sociales actuales o potenciales con mayor antelación lo que facilita la toma de medidas preventivas antes de que se produzca una crisis.
- v) Facilitar la identificación y aprovechamiento de oportunidades:** las empresas que realizan un análisis de su desempeño en todos sus procesos, son capaces de vincularlos de un modo más integrado y estratégico; y de identificar y aprovechar mejor las oportunidades.
- vi) Incentiva la innovación:** las empresas que revisan sus impactos económicos, ambientales y sociales y se comparan con sus competidores detectan más fácilmente oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios que generen nuevos beneficios.
- vii) Expandir las posibilidades de financiación:** las empresas que adoptan medidas de RSE acceden más fácilmente a índices de inversión socialmente responsable, especialmente en los países con mercados financieros desarrollados. En EEUU, 13% de los fondos de inversión son manejados con criterios sociales o ambientales.
- viii) Mejora la licencia social para operar:** las empresas que realizan inversiones sociales pueden obtener la aceptación social más fácilmente por parte de las comunidades en las que operan.

<sup>26</sup> Flores, J.; Ogliastri, E.; Peinado-Vara, E. y Petry, I. (eds.) (2007) <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>

<sup>27</sup> SustainAbility, CFI e Instituto Ethos (2003) <http://www.sustainability.com/developing-value>.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

**ix) Mejora la imagen y reputación:** las empresas que adoptan medidas de RSE mejoran los atributos intangibles de sus productos lo que contribuye a su diferenciación.

En todos los casos el resultado es una mejora del beneficio empresarial producido bien por un aumento de los ingresos generados por el aumento de ventas, facilitado por la diferenciación, bien por una disminución de costos generado por una mayor productividad de los recursos humanos o de las materias primas y suministros (ecoeficiencia).

#### 3.4 ¿Qué se espera de la empresa?



### 3.4 ¿Qué se espera de la empresa?

#### 3.4.1 Gestión estratégica de la RSE

Las empresas pueden seleccionar sus prácticas de responsabilidad social buscando aquellas que además de contribuir al bienestar de sus grupos de interés le permitan adquirir una ventaja competitiva basada en precio o diferenciación. Esta selección permite una gestión estratégica de la RSE<sup>28</sup> y justifica más fácilmente ante los propietarios o accionistas la inversión requerida para iniciar y mantener un proceso de mejora continua.

A lo largo de esta Guía se ofrece información sobre cómo seleccionar estratégicamente los temas en los que las empresas pueden enfocar sus actividades de RSE.



El Módulo 3: “Sistematización de la RSE” ofrece información en la unidad 1: “Reflexión” y en la unidad 2: “Diagnóstico” sobre cómo seleccionar los temas relevantes de una manera estratégica y cómo identificar los impactos en la cadena de valor y las dimensiones sociales del contexto competitivo de una empresa.

Una vez seleccionados los temas relevantes será necesario decidir el tipo de estrategia a seguir, y las ventajas competitivas a desarrollar:

- Construcción de ventajas competitivas basadas en la **eficiencia y disminución de costos**. Para ello será preciso adoptar mejores prácticas de gestión que mejoren la productividad de los factores de producción (capital, trabajo, materias primas y suministros, etc.).
- Construcción de ventajas competitivas basadas en la **diferenciación**. Para ello será necesario desarrollar productos social y ambientalmente sostenibles y prácticas de gestión que permitan mejorar la fidelidad de los clientes ya existentes o el acceso a nuevos clientes.

<sup>28</sup> Porter, M. (2006).

3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN



3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

Del análisis de casos de empresas que han recibido apoyo para la implementación de RSE a través de un proyecto FOMIN se desprende que el impacto sobre la competitividad de la PYME se materializa principalmente en tres beneficios: incremento en los ingresos, reducción de costos operativos o financieros y/o acceso al capital; y mejora de la reputación y de la licencia para operar.

Estos beneficios obedecen a distintos detonantes tales como mejoras en la capacidad de planeación estratégica, mejoras en el estilo de liderazgo o en la organización de la empresa, mejoras en la comunicación interna, mejoras en la prevención de riesgos laborales, mejoras en la eficiencia en el uso de recursos (agua, energía, materias primas), etc.

La tabla adjunta resume algunos de los beneficios observados en PYME que han participado en proyectos de implementación de RSE en PYME, cuyos casos se mencionan a lo largo de esta Guía de Aprendizaje.



**Caso: La mejora de la competitividad en los proyecto FOMIN del Clúster “Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial”**

Beneficio	Detonante	Caso
▲ <b>ingresos debido a un mayor volumen de ventas o a mayores precios.</b>	El incremento en volumen de ventas o en precios puede ser el resultado de mejoras en la capacidad de planeación estratégica y en la estructura organizativa de la empresa. Puede permitir una mayor eficiencia en el uso de recursos, especialmente de los recursos humanos. Esta eficiencia facilita que la dirección se enfoque en actividades de alto valor añadido en lugar de enfocarse en actividades de bajo valor añadido.  También puede ser resultado de la introducción de buenas prácticas de RSE que permiten satisfacer los requerimientos de los clientes que tienen en cuenta criterios sociales y ambientales en la evaluación y selección de proveedores.  Ello mejora el posicionamiento en los mercados ya existentes o el acceso a nuevos mercados, lo que permite aumentar el volumen de ventas o los precios.	<b>Master Copy (México):</b> Mejora de la función comercial como consecuencia de la mejora en la estrategia y en la estructura organizativa. <b>Athon Group (Brasil)</b> Capacidad de respuesta a un crecimiento acelerado como consecuencia de una sistematización de la gestión desde la perspectiva de la RSE. <b>DISA (El Salvador):</b> Acceso a nuevos mercados como consecuencia de la reputación de la empresa y de la mejora en la prevención de riesgos laborales. <b>Igarai (Brasil):</b> Aumento de facturación como consecuencia de un cambio de la imagen de la empresa basada en su visión de RSE. <b>Valle del Maipo (Chile):</b> Acceso a nuevos mercados como consecuencia de la asociatividad de empresas que comparten una visión de RSE.
▲ <b>ingresos debido a un mayor volumen de ventas de subproductos reutilizables.</b>	El incremento en los ingresos puede ser resultado de la introducción de buenas prácticas ambientales que permiten comercializar subproductos resultantes de los procesos productivos de la empresa.	<b>SERDI (El Salvador):</b> Aumento de volumen de ventas como consecuencia de la comercialización de mezcla asfáltica reciclada.

## 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN



Beneficio	Detonante	Caso
<p>▼ <b>costos operativos vinculados a mejoras en la productividad.</b></p>	<p>La disminución de costos operativos puede ser resultado de mejoras en la atracción, retención y productividad de los recursos humanos.</p>	<p><b>Inmepar (Chile):</b> Disminución de costos operativos como consecuencia de la sistematización de procesos y el control de gestión que mejoran la gestión de riesgos.</p> <p><b>Athon Group (Brasil):</b> Aumento de la productividad como consecuencia de un mejor enfoque sobre los recursos humanos facilitado por una sistematización de la gestión desde la perspectiva de la RSE.</p>
<p>▼ <b>costos operativos vinculados a la ecoeficiencia.</b></p>	<p>La disminución de costos operativos puede ser resultado de mejoras en la ecoeficiencia que permiten disminuir el uso de recursos (agua, energía, materias primas) y el costo de materias primas y suministros.</p>	<p><b>SERDI (El Salvador):</b> Disminución del costo de materias primas como consecuencia de la reutilización de materiales.</p> <p><b>Confecciones Clabeck (México):</b> Mejora de la ecoeficiencia y disminución del costo de suministro de agua como consecuencia de la adopción de buenas prácticas ambientales.</p>
<p>▼ <b>costos operativos vinculados a la mejora de la gestión de riesgos</b></p>	<p>La disminución de costos operativos puede ser resultado de mejoras en la gestión de riesgos que disminuyan la probabilidad de ocurrencia o los costos operativos (multas, seguros, etc.).</p>	<p><b>DISA (El Salvador):</b> Disminución del costo de multas por incumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.</p>
<p>▼ <b>costos financieros o mejora de acceso al capital.</b></p>	<p>La disminución de costos financieros puede ser resultado de mejoras en la reputación o en la transparencia de la empresa que aumenten la confianza de las entidades financieras o de los proveedores de equipo en la empresa facilitando el acceso a crédito bancario o de proveedores. También puede ser resultado de mejoras en la gestión de riesgos que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y abaraten el acceso a financiamiento.</p>	<p><b>Master Copy (México):</b> Mejora del acceso a crédito bancario y de proveedores como consecuencia de la mejora de la capacidad de planeación estratégica de la PYME y de la existencia de un plan estratégico de negocio a 5 años.</p>
<p><b>Mejora de la reputación y licencia para operar.</b></p>	<p>La mejora de la reputación y la obtención de licencia para operar puede ser resultado de acciones que tienen un impacto positivo sobre la comunidad y/o que permiten mejorar las relaciones con las autoridades.</p> <p>Generalmente las acciones que tienen un impacto en la comunidad contribuyen a la inclusión de grupos vulnerables por ser de bajos ingresos o tener algún tipo de desventaja que dificulta su capacidad para mantener o mejorar sus condiciones de vida. Las oportunidades de inclusión pueden consistir en aumentos en los ingresos o capacidades de estos grupos o en la mejora de su acceso a productos y servicios.</p>	<p><b>DISA (El Salvador):</b> Mejora de las relaciones con clientes y autoridades a través del programa de donaciones estratégicas. Mejora de las relaciones con la comunidad a través del programa de relaciones filantrópicas. Mejora de las relaciones con trabajadores a través del programa de voluntariado para alfabetización.</p> <p><b>Serdi (El Salvador):</b> Mejora de las relaciones con la comunidad a través de un programa de recogida de basuras.</p>

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

##### 3.5.1 La planeación estratégica, una oportunidad para aumentar las ventas

La evidencia proporcionada por las empresas participantes en proyectos de implantación de la RSE en PYME señala que la adopción de mejores prácticas de gestión tiene un impacto sobre su competitividad. La mejora de la capacidad de planeación estratégica y de autorregulación son señaladas por las PYME como uno de los aspectos más influyentes al permitirles clarificar y comunicar sus objetivos alineando la empresa en una única dirección.



##### **Caso Master Copy, México - La planeación estratégica, factor crítico de la competitividad**

Master Copy es una empresa mexicana del sector de las artes gráficas dedicada a la impresión digital de manuales, libros y folletos. Fue establecida en 1994. En los últimos tres años facturó como promedio US\$2,18 millones (\$23,470,000 M.N.) y contó con 45 empleados en plantilla.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión RSE en el marco del proyecto “Implantación de medidas de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas en la cadena de valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDEA) de la Universidad Anáhuac y apoyado por el FOMIN/BID.

Transcurrido un año desde el inicio del proyecto, el Director Comercial y Copropietario de Master Copy, Julio Jiménez Monroy, estimaba que el mayor beneficio del proyecto se obtuvo por la mejora de su capacidad de planeación. Esta mejora le permitió revisar sus definiciones estratégicas (misión, visión y valores) para adaptarlas a sus nuevas aspiraciones, aumentar la claridad sobre los objetivos a alcanzar y alinear a la empresa en una única dirección conocida por todos, plasmada en un nuevo plan estratégico de negocios para los próximos 5 años.

La mejora de su capacidad de planeación le permitió mejorar sus resultados en dos ámbitos: dirección y gestión de recursos humanos. En lo referente a la dirección, pudieron enfocarse en los aspectos estratégicos de la gestión, en lugar de dedicar tiempo a cuestiones accesorias. El principal impacto es que ahora pueden dedicar tiempo a abrir nuevos mercados lo que se ha reflejado en un mayor volumen de ventas cuantificable en un 13% anual. En lo referente a los recursos humanos, han mejorado el clima laboral, a pesar de que por sus apretados plazos de entrega, trabajan bajo bastante presión. El principal impacto ha sido sobre su productividad, que aumentó un 8%, y sobre la rotación del personal, que es menor del 5% anual.

La Dirección de Master Copy considera que la mejora de su capacidad de planeación también mejoró su acceso al capital. Por un lado, la percepción de sus proveedores de equipo ha mejorado, lo que les ha permitido acceder a un mayor volumen de crédito directo (US\$1.800.000) y a un menor costo, ya que el crédito de proveedores es más barato que el crédito bancario (12% vs. 19%). Ello les permitió realizar nuevas inversiones por un importe de US\$1.300.000 durante 2008, para alcanzar los objetivos comerciales establecidos en el plan estratégico; y además, crear 15 o 16 nuevos puestos de trabajo. También les permitió acceder a un crédito directo con un periodo de carencia de 6-12 meses y disminuir el riesgo de inicio de operación mientras la demanda se ajusta a la oferta. Por otro lado, también ha mejorado la percepción de sus proveedores de crédito bancario dado que ahora, además de sus estados financieros, pueden presentarles un plan de negocios que explica claramente como van a conseguir alcanzar sus objetivos de negocio a corto, medio y largo plazo. Ello les permitió acceder a un mayor volumen de crédito en 2008.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

Cuando la empresa asume la implementación de un sistema de gestión de RSE y la imagen que los grupos de interés tienen de ella mejora, entonces se generan diversos beneficios. Por ejemplo, puede mejorar la relación con los clientes, que cada vez más valoran la adopción de prácticas responsables por parte de sus proveedores. Esto les permite minimizar sus riesgos de gestión de la cadena de aprovisionamiento.



#### **Caso Constructora DISA, El Salvador - La mejora de la reputación, una oportunidad para aumentar las ventas**

DISA es una empresa constructora establecida en 1984, dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales en El Salvador. En 2007 facturó US\$ 5,3 millones y contó con 107 empleados fijos y entre 250 y 500 trabajadores temporales.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un modelo de gestión RSE de FUNDEMÁS en el marco del proyecto FOMIN "Promoción de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas" ejecutado por Forum Empresa en Chile, Brasil, El Salvador y Perú, y liderado por FUNDEMÁS en El Salvador.

La implementación de un modelo de gestión de RSE en DISA ha generado un impacto positivo sobre la capacidad de la empresa para generar nuevos negocios y aumentar sus ingresos, así como sobre su capacidad para disminuir sus costos operativos y financieros.

DISA se ha forjado una reputación basada en el cumplimiento de plazos que se ha visto reforzada por el programa de RSE y que se ha traducido en beneficios comerciales: un aumento del 60% del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas (15 invitaciones en 2006 vs. 24 invitaciones en 2007); un aumento del 100% del volumen de ventas (US\$5 millones de facturación en 2007 vs. provisiones de US\$10,2 millones en 2008); Un aumento del volumen de obras de mayor valor añadido lo que supone un proceso de progreso competitivo (el desplazamiento hacia proceso, productos, funciones o sectores de mayor valor añadido).

El responsable de RSE de la empresa, Jaime Ochoa, describía así los beneficios: *"La implementación de buenas prácticas de RSE nos ha facilitado optar a nuevos programas como el de 'Mantenimiento Periódico de la Ruta SAL03E: Desvío Ilopango-CA01E (San Martín)'. Ello supone un aumento sustancial del volumen de facturación ya que el programa tiene un monto de US\$5.7 millones, es decir, concentra en una sola obra lo que aproximadamente se factura en un año."*

También señalaba que: *"La adopción de mejores prácticas nos ha permitido optar a proyectos más complejos como el mantenimiento de la ruta SAL03E lo que supone un progreso en cuanto a la actividad a desarrollar, ya que se trata de un tipo de trabajo nuevo para DISA, puesto que anteriormente habíamos trabajado únicamente en mantenimiento rutinario, obras más pequeñas y de menor complejidad."*

Además, *"A raíz de estas nuevas oportunidades en el campo del mantenimiento periódico de carreteras, decidimos abrir una nueva línea de negocios y actualmente estamos montando una planta trituradora de piedra, con capacidad para atender las necesidades de los programas que ejecute DISA y de vender el excedente al público."*

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

La sistematización de la RSE ofrece también la oportunidad de explorar nuevas vías de colaboración con proveedores y abrir nuevas líneas de negocio.



#### **Caso Igarai, Brasil - La sistematización de la gestión, una oportunidad para aumentar las ventas**

Fundada en Brasil en 1998, Igarai es una empresa familiar en la que los socios y principales directivos son un matrimonio de mediana edad. Su negocio se centra en el embalaje de alta calidad para medicamentos, productos químicos, alimentos y electrónicos a ser distribuidos en el mercado local y en el mercado externo. Factura anualmente US\$4.790.867 (R\$7.936.000) y cuenta con 26 empleados y tres personas con contratos de tiempo definido. La empresa tiene un sistema de gestión que le permite obtener las certificaciones necesarias para su negocio. Posee una línea de embalajes con certificación para transporte de productos peligrosos vía aérea y vía terrestre, está certificada en ISO 9001:2000 y en la Norma para Laboratorios de Ensayos y Calibración.

Igarai se sumó en 2007 al Programa “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Forum Empresa y organizaciones miembro locales –en Brasil participó el Instituto Ethos– y apoyado por FOMIN/BID, a través del cual recibió apoyo técnico y financiero para la implementación de un sistema de gestión de RSE.

Los propietarios buscaban con este proyecto ordenar sus ideas para organizar acciones de apoyo a quienes se relacionan con la empresa y ubicar las acciones que ya venía realizando en el sistema de gestión integral que ya poseían.

La implementación de un sistema de gestión de RSE, alineado al sistema de calidad integral ha tenido diversos impactos: la posibilidad de integrar y formalizar los valores familiares en la gestión de la empresa, de forma tal que las prácticas de ello derivadas persistan en el tiempo más allá de la presencia de los propietarios; la mejora del compromiso y la actitud de los trabajadores; el aumento de la confianza con los clientes; la posibilidad de explorar nuevos negocios en el marco del desarrollo sostenible (concretamente, evalúan con un proveedor ofrecer embalajes cuya materia prima esté provista con certificado FSC); la adquisición de una estación de tratamientos de efluentes que permite reutilizar el agua hasta tres veces en el proceso de producción.

La empresa decidió reflejar la importancia que le otorga a la RSE creando una nueva imagen y un nuevo logotipo (un mundo y el eslogan “Igarai, Responsabilidad Social”) utilizado en los nuevos uniformes, nueva papelería y en el sitio Web. Al comunicar el cambio de imagen a sus clientes y proveedores, Igarai recibió mensajes elogiosos sobre su iniciativa de poner en valor su responsabilidad social. Los propietarios concluyen que esto fue determinante en la facturación, que en 2006 fue de US\$3.866.965 (R\$6.600.000), en 2007 aumentó un 10% y entre el primer trimestre de 2007 y el mismo período en 2008, aumentó un 20%, y confirman que hay grandes clientes que valoran la responsabilidad de sus proveedores, como sucede con Eurofarma, el laboratorio que invitó a Igarai a participar en el Programa “Promoción de la RSE en las Américas”.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

En muchas empresas el trabajo diario impide diagnosticar y planificar para ser más eficientes. La implementación de un sistema de gestión de RSE permite mejorar los procesos internos por medio del aporte de los grupos de interés, obteniéndose a través de ello un ahorro de recursos.



#### **Caso Inmepar, Chile - La planeación estratégica, una oportunidad para disminuir costos**

Inmepar es una empresa que opera en el sector eléctrico de Chile, prestando servicios de mantenimientos, asesorías, desarrollo de proyectos a empresas del sector bancario, financiero e inmobiliario. Factura US\$640.000 anuales (\$288.128.000) y cuenta con 21 trabajadores contratados. Muchos de los clientes son empresas constructoras. La mayoría de los trabajadores de Inmepar trabaja fuera de la sede, realizando sus tareas en las obras de sus clientes.

Durante el año 2007 la empresa recibió apoyo técnico y financiero para la implementación del sistema de gestión de RSE propuesto por el programa “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Forum Empresa y organizaciones miembro locales –en Chile participó Acción RSE– y apoyado por FOMIN/BID.

A partir de la implementación del sistema de gestión, la empresa aumentó su capacidad de escucha respecto de los trabajadores, clientes y proveedores, y comenzó a aplicar las herramientas de análisis y planificación aportadas por el Programa para hacer más eficientes los procesos internos, permitiendo una mejora en la sistematización y el control de su gestión cotidiana. A partir de entonces se fijan metas, planes de acción, responsables y plazos, y se aplican procedimientos, normas de acción, reacción y prevención para solución de problemáticas. Estas nuevas capacidades son claves en una empresa cuya cultura de gestión estaba atravesada por el día a día, lo cual dificultaba el establecimiento de procesos internos.

La existencia de canales formales de comunicación interna, la formulación y difusión del código de conducta y de la política de privacidad contribuyó a que los trabajadores comprendieran mejor sus tareas, las realizaran con mayor responsabilidad, prestaran más colaboración, hicieran sus aportes de conocimiento y supieran solucionar mejor los problemas en obra.

A partir de estos cambios disminuyeron los problemas –y costos asociados– ocasionados por errores de interpretación de los trabajadores en obra acerca de qué tareas realizar y cómo hacerlo; mejoró el control sobre los insumos almacenados, lo cual permite mayor previsión (sin necesidad de comprar en el día, se consigue mejor precio y se evita que el operario se demore en la obra por no disponer del insumo adecuado); mejoró el proceso de envío y recepción de materiales a las obras, previendo pérdidas y los consiguientes gastos dobles en materiales y traslados y tiempos muertos por falta de insumos; mejoró el procedimiento de compras –a raíz de la propuesta de un trabajador–, confeccionando ahora órdenes de compra que permiten mayor claridad sobre la empresa cliente a la que va dirigida la compra, los tiempos de entrega y los modos de pago.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

En cuanto a la función comercial, ha mejorado a partir de la política de privacidad y de la encuesta de satisfacción a clientes. Inmeper ha ganado en claridad respecto de qué servicios ofrecer y cómo hacerlo; nuevas constructoras se acercaron a través de la recomendación de otros clientes, que aumentaron la confianza en la empresa; y luego de un vínculo comercial de 25 años durante el cual los contratos se establecían por proyecto, por primera vez el BCI (empresa que invitó a Inmeper a partir del Programa) le ofreció firmar un contrato de prestación de servicios de un año de duración, con posibilidad de renovación automática.

#### 3.5.2 La asociatividad, una oportunidad para acceder a nuevos mercados y reducir costos

Los proyectos de promoción de RSE en PYME que fomentan la vinculación entre empresas facilitan el intercambio de conocimiento y la transferencia de mejores prácticas entre las empresas participantes. En algunos casos esta vinculación puede resultar en una asociatividad que genere beneficios comerciales y reducción de costos.



#### **Caso Valle del Maipo, Chile - La asociatividad, una oportunidad para acceder a nuevos mercados y reducir costos**

Abufrut, La Masía, Maitahue y Santa Laura del Alto son empresas agrícolas dedicadas a la producción y comercialización de frutas frescas y deshidratadas que operan desde el Valle del Maipo, Chile. Se trata de empresas familiares con más de veinte años de trayectoria que, en la búsqueda de competitividad bajo criterios de RSE, han encarado diversos proyectos conjuntos.

En 2005 participaron en el grupo piloto del programa “Adopción de responsabilidad social empresarial en PYME”, ejecutado por Vincular con apoyo del FOMIN/BID. Tres años después, crearon Valle del Maipo Chilean Fruit, empresa dedicada a la exportación de frutas. Para entonces contaban con un total de 88 trabajadores permanentes y 505 trabajadores de temporada, y sumaban ventas netas por US\$3.954.620 (CH\$1.740.748.044).

La creación de Valle del Maipo permitió evitar intermediarios, ahorrando un 10% en la comercialización. La empresa se inició exportando más del 20% de su producción y al año siguiente ya acordaba negocios en mercados más estables, a los que antes las agrícolas no habían tenido acceso. Según los directivos de Valle del Maipo, la elaboración de un reporte de sostenibilidad, con su traducción al inglés, fue un factor diferencial para obtener nuevos clientes en Europa, un mercado muy atractivo ya que la producción no se entrega en consignación sino que se acuerda un determinado volumen a comercializar. Valle del Maipo logró acuerdos de exportación de cerezas y uvas a nuevos clientes de Inglaterra y Francia. Dos distribuidores que leyeron el reporte manifestaron que esta información era una pieza importante de su presentación a los supermercados, que les permitía vender la fruta a un precio mayor.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

A la par del proceso de creación de Valle del Maipo, la mayor inversión en capacitación de los trabajadores ha permitido una mayor comprensión y responsabilidad sobre la realización de las tareas y un aumento de la capacidad de trabajo en equipo. Ello ocasiona un uso de la maquinaria más efectivo y disminuye el tiempo de máquinas inactivas por desperfectos técnicos, disminuye los tiempos de cosecha e incentiva que se empleen técnicas más adecuadas. Todo ello contribuyó al aumento del volumen de frutas de exportación, al lograrse un mejor calibrado y menos fruta dañada, reprocesada por no aprobar las normas de certificación.

Además, las prácticas responsables les permiten disminuir los costos laborales. La estabilidad de los trabajadores, el compromiso de los temporeros que gustan de volver a trabajar en estas empresas cada año y el posicionamiento frente a la comunidad ha permitido que las empresas dispongan de suficientes trabajadores como para evitar a los contratistas, lo cual, además de un ahorro del 6% en costos de producción implica no contratar temporeros que desconocen cómo hacer las tareas. Esto redundará en la disminución del tiempo de cosecha, y en una mayor eficacia que permite destinar menos trabajadores a una misma actividad. A su vez, la prevención en salud y seguridad ha disminuido los días de ausencia laboral y los riesgos de multas, y ha permitido ahorrar en seguros por disminución de las tasas de accidentes.

#### 3.5.3 La productividad laboral, una oportunidad para disminuir costos

La mejora de la calidad de vida laboral sustentada en la mejora de las relaciones con los trabajadores y del clima organizacional contribuye a aumentar la productividad de la empresa ya que las prácticas responsables incrementan la motivación de los trabajadores y la claridad respecto de las tareas a realizar, volviendo su labor más eficiente.



#### **Caso Athon Group, Brasil - La gestión de los recursos humanos, una oportunidad para aumentar la productividad**

Athon Group Health Solutions es una empresa brasileña del sector de la salud formada en enero de 2006 por tres médicos jóvenes especialistas en gestión. Su volumen de facturación es de US\$1.173.217 (equivalentes a R\$2.240.845). El corazón del negocio de Athon es la prevención en salud: ofrece a las operadoras de salud mejorar la calidad de vida de los pacientes, reduciendo los costos de salud al disminuir las situaciones límite en que un paciente crónico debe acudir a la emergencia de un hospital, ser internado o recibir medicamentos para afrontar una crisis.

A los diez meses de vida, Athon se sumó al programa “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Forum Empresa y organizaciones miembro locales –en Brasil participó el Instituto Ethos– y apoyado por FOMIN/BID, a través del cual recibió apoyo técnico y financiero para implementar un sistema de gestión de RSE.

### 3. [Unidad 3]. Beneficios: ¿Para qué ser una empresa responsable?

#### 3.5 Los beneficios de la RSE en los proyectos FOMIN

Athon tuvo un crecimiento acelerado debido al rápido incremento de la demanda. En los ocho meses que duró la implementación del sistema de gestión de RSE sus pacientes aumentaron de 500 a 2.600. Cuando nació contaba con 20 trabajadores y a los dos años llegaba a 150. Los directivos afirman que la adopción de sistema de gestión de RSE permitió que la empresa creciera de manera responsable, definiendo y poniendo en práctica la filosofía del negocio, estableciendo estrategias con claridad, y gestionando procesos de trabajo sistematizados.

La empresa busca que los profesionales de la salud establezcan relaciones horizontales con los pacientes, convencida de que esto es un factor determinante en la prevención. Por ello para Athon la gestión de los recursos humanos constituyó un eje fundamental del sistema de gestión de RSE. A partir de entonces los trabajadores son seleccionados con un perfil más alineado a la cultura de la empresa y están más informados sobre las novedades de la empresa; tienen mayor claridad en sus puestos y más posibilidades de ascenso; cuentan con más facilidades para ejercer sus tareas y con flexibilidad horaria a su favor. Cada vez hay más trabajadores con un vínculo laboral estable, lo que implica además más trabajadores con igualdad de accesos a beneficios sociales. Cada vez más personas son contratadas en un marco de diversidad. Hay mayor integración entre las áreas y se presta un mejor servicio a los pacientes.

Esto llevó a beneficios concretos que hacen a la competitividad de la empresa. La rotación de personal bajó del 30% al 8%. La estructura fija se incrementó un 40% entre 2007 y 2008, mientras que la cantidad de pacientes aumentó un 120% en ese período, lo cual se ve reflejado en una mejora en la proporción entre cantidad de trabajadores y cantidad de pacientes: el porcentual relativo del costo fijo de la empresa se reduce a lo largo del tiempo (del 38% al iniciarse el Programa bajó al 29,5% al año y medio). Athon crece invirtiendo en una proporción cada vez menor en relación al aumento de su facturación: a igual inversión en 2006 y 2007 –US\$181.157 (R\$300.000) cada año–, la facturación aumentó un 400% su facturación, pasando de US\$301.844 (R\$500.000) a US\$1.509.224 (R\$2.500.000).

#### 3.5.4 La ecoeficiencia, una oportunidad para disminuir costos

Aunque el ahorro de costos vinculado a la mejora de la gestión ambiental es una de las oportunidades que ofrece la ecoeficiencia, pocas PYME participantes en proyectos de implantación de la RSE incluyen en sus planes de acción actuaciones ambientales.



#### **Caso SERDI, El Salvador - La ecoeficiencia, una oportunidad para disminuir costos**

Constructora SERDI es una empresa salvadoreña establecida en 1989, dedicada a la construcción y rehabilitación de carreteras pavimentadas y no pavimentadas. En 2007 contó con 25 empleados técnicos y administrativos y 312 empleados en obra.

Durante el año 2006 y 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión de RSE en el marco del Programa "Promoción de la RSE en las Américas", liderado por Forum Empresa y cuatro de sus miembros locales –en El Salvador por FUNDEMAS– y apoyado por el FOMIN/BID.

Transcurrido un año desde el inicio del proyecto, el Director Presidente de SERDI, Mario Rivera, estima que todos los planes de acción ejecutados han tenido un impacto positivo en la empresa y le han permitido mejorar sus resultados en varios ámbitos: dirección estratégica y valores, atención al cliente, prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Ello ha sido posible gracias a las mejoras introducidas.

En el ámbito medio ambiental SERDI ha disminuido el costo de materias primas mediante la reutilización de materiales: metal flexible, que ha permitido un ahorro de US\$12.000, y mezcla asfáltica, que ha permitido un ahorro de US\$1.500. También ha aumentado sus ingresos a través de la comercialización de un subproducto, la mezcla asfáltica reciclada, que ha supuesto un ingreso de US\$3.000.

Estos beneficios han sido posibles gracias al plan de reciclaje iniciado en julio de 2007 y a la capacitación impartida a los trabajadores para que pudieran implementarlo. El plan ha permitido clasificar los materiales en 3 categorías de materiales reciclables (restos de metal, mezcla asfáltica, reutilizable y mezcla asfáltica comercializable) para su reciclado y uso interno o para su comercialización. El reciclaje ha tenido un doble impacto, protección ambiental, y ahorro de costos. El impacto económico de estas medidas se mide mediante un cuadro de control de materiales reciclables que se actualiza bimensualmente.

Aunque el ahorro de costos vinculado a la mejora de la gestión ambiental es una de las oportunidades que ofrece la ecoeficiencia, pocas PYME participantes en proyectos de implantación de la RSE incluyen en sus planes de acción actuaciones ambientales. Sin embargo, algunas organizaciones han podido cuantificar la obtención de beneficios económicos derivados de la gestión ambiental, por ejemplo la reutilización de agua.



### Caso Confecciones Clabeck, México - La ecoeficiencia, una oportunidad para disminuir costos

Confecciones Clabeck es una empresa mexicana del sector textil y confección dedicada a la fabricación de camisetas estampadas. Fue establecida en 1986. En los últimos tres años facturó como promedio US\$ 4,4 millones (\$47,234,600 M.N.) y contó con 144 empleados en plantilla.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión RSE en el marco del Proyecto “Implantación de medidas de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas en la cadena de valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDEA) de la Universidad Anáhuac y apoyado por el FOMIN/BID.

Como parte del Proyecto, la empresa implementó un plan de cambio del que ha obtenido varios beneficios:

(i) **Aumento de ingresos.** La empresa se ha forjado una reputación basada en la calidad de su trabajo y su rapidez de respuesta, que se ha visto reforzada por la mejora en su capacidad organizativa inducida por el proyecto, que se ha traducido en beneficios comerciales. Tal y como señala el director y propietario de la empresa, Fernando Becker, “*A través del proyecto rediseñamos nuestro organigrama y revisamos la descripción de los puestos de trabajo. Ello nos permitió mejorar nuestro proceso de producción y reducir nuestros plazos de entrega a 6-8 semanas, lo que ha tenido un impacto positivo sobre nuestras ventas*”. Hay que tener en cuenta que en el sector textil, México compite con países como China o India cuya ventaja competitiva se enfoca sobre todo en bajos precios. En contraposición, Confecciones Clabeck ha basado su capacidad para competir con las empresas asiáticas no tanto en precios sino en buena calidad y menores plazos de entrega. El principal impacto de la reducción de los plazos de entrega es que la empresa puede mantener su posición competitiva.

(ii) Disminución de costos operativos vinculados a la mejora de la productividad: La empresa ha mejorado sus procesos de planificación, comunicación y producción lo que se ha traducido en beneficios económicos: Tal y como señala Fernando Becker “*El proyecto nos ha permitido definir claramente la misión, visión y valores de la empresa, los objetivos y metas a alcanzar y el modo de contribuir a ello a través de nuestras operaciones. Ahora la información es más clara y fluye más rápido. La mejora de la comunicación interna y algunas mejoras en la gestión de los recursos humanos han fortalecido nuestra reputación interna, la cohesión entre los trabajadores y su sentido de pertenencia. Ello nos ha permitido incrementar la productividad en un 20%*”.

(iii) Disminución de costos operativos vinculados a la disminución del costo de suministro de agua de un 60%. Tal y como señala Fernando Becker: “*Hemos podido disminuir el consumo de agua en un 60% ya que la mejora de nuestra capacidad de gestión ambiental nos permitió identificar y poner en prácticas oportunidades para usar el agua más eficientemente. Para ello tuvimos que hacer una pequeña inversión ya que instalamos dos depósitos de agua, uno para recoger el agua de lluvia y utilizarla en la línea de producción y otro para reutilizar el agua usada en la producción ya que utilizamos tintas biodegradables, lo que nos permite su reciclado*”.



### 3.6 Bibliografía y lecturas recomendadas

#### Impulsores: competitividad

- AccountAbility (2007): The State of Responsible Competitiveness 2007: Making Sustainable Development Count in Global Markets. AccountAbility in association with Fundação Dom Cabral: Londres. <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/The%20State%20of%20Responsible%20Competitiveness.pdf>
- Arthur D. Little (2003), The Business Case for Corporate Citizenship. <http://www.weforum.org/pdf/GCCI/ADL.pdf>
- Austrian Institute for SME Research (2007): CSR and Competitiveness, European SME Good Practice. Consolidated European Report. <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20Report.pdf>
- Flores, J.; Condo, A. y Prado, P. (2005): Índice de Competitividad Responsable 2003: Resultados para América Latina. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, INCAE: Costa Rica. <http://www.incae.ac.cr/EN/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/cen905.pdf>
- Flores, J.; Ogliastrri, E.; Peinado-Vara, E. y Petry, I. (eds.) (2007): El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo e INCAE: Washington, D. C. p. 16. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (2009): *PYME y responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe: hacia una competitividad responsable. Experiencias aprendidas*: Washington DC.
- IKEI (2007): CSR and Competitiveness, European SME Good Practice. National Report Spain. IKEI: San Sebastian. <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/Report%20Spain.pdf>
- Moreno, J. A. (2004): Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. [http://www.gva.es/c\\_economia/web/rveh/pdfs/n12/debate1\\_12.pdf](http://www.gva.es/c_economia/web/rveh/pdfs/n12/debate1_12.pdf)
- Perú 2021 (2007): El ABC de la responsabilidad social empresarial en Perú y en el mundo. Perú 2021: Lima. (Autores: Canessa, G y García E.). <http://www.wbcds.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>
- Porter, M. (2006): "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". Harvard Business Review, Dec 2006. [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)
- Porter, M. (1991): La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor: Buenos Aires.
- SustainAbility, CFI, Instituto Ethos (2003): *Crear valor: Argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad de los mercados emergentes*. SustainAbility. Londres. [http://www.sustainability.com/downloads\\_public/insight\\_reports/dev\\_value\\_spanish.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/dev_value_spanish.pdf)
- Vives, A., Corral, A., e Isusi, I. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC Disponible en: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PYME.pdf>
- Warner, A. (2004): Definición y Evaluación de la Competitividad: Consenso sobre su definición y Medición de Impacto. Nota informativa para el Banco Interamericano de Desarrollo. National Bureau of Economic Research: Cambridge, Massachusetts y Center for Global Development: Washington, D.C. <http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentos-ypresentaciones/2.2Warner.pdf>
- WWF (2001): To Whose Profit?: Building the Business Case for Sustainability. [www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/towhoseprofit.pdf](http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/towhoseprofit.pdf)



### 3.7 Iniciativas y enlaces Web

Competitividad

\* Consejo Privado de Competitividad de Colombia

<http://www.compitem.com.co/>

\* Instituto Mexicano para la Competitividad

<http://www.imco.org.mx/>

\* The Business, Competitiveness, and Development Program (World Bank)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/CGCSRLP/0,,menuPK:460901~pagePK:64156143~piPK:64154155~theSitePK:460861,00.html>

\*The Global Competitiveness Network (World Economic Forum)

<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>

\* The Institute for Strategy and Competitiveness

<http://www.isc.hbs.edu/>





# 2

## Dominios y temas de la RSE

Introducción

1 Fundamentos  
de la  
RSE

2 Dominios  
y temas  
de la  
RSE

**Introducción**

1. [Unidad 1] **Gobierno empresarial**
2. [Unidad 2] **Prácticas laborales**
3. [Unidad 3] **Mercadotecnia**
4. [Unidad 4] **Aprovisionamiento**
5. [Unidad 5] **Gestión medioambiental**
6. [Unidad 6] **Inversión social**

3 Sistematización  
de la  
RSE  
en  
PYME



## Contenidos

	<b>Introducción</b> .....	80
	<b>Objetivo de aprendizaje del módulo y competencias a adquirir</b> .....	80
	<b>1. [Unidad 1] Gobierno empresarial</b> .....	81
	Introducción .....	82
	Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir .....	82
	1.1 El gobierno empresarial responsable: ¿Qué es? .....	83
	1.2 ¿Por qué es necesario? .....	83
	1.3 ¿Cuáles son sus beneficios? .....	84
	1.4 ¿Cómo encarar su sistematización? .....	86
	1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes? .....	88
	1.5.1 Orientación estratégica .....	90
	1.5.2 Ética .....	94
	1.5.3 Compromisos con los grupos de interés .....	98
	1.5.4 Transparencia .....	99
	1.5.5 Derechos de los accionistas .....	101
	1.5.6 Cumplimiento legal y fiscal .....	105
	1.5.7 Integridad (lucha contra la corrupción) .....	108
	1.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación .....	111
	1.7 Bibliografía y lecturas recomendadas .....	114
	1.7.1 Bibliografía .....	114
	1.7.2 Lecturas recomendadas .....	114
	1.8 Iniciativas y enlaces Web .....	116
	<b>2. [Unidad 2] Prácticas laborales</b> .....	117
	Introducción .....	118
	Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir .....	118

	2.1 Las prácticas laborales: ¿Qué son? _____	119
	2.2 ¿Por qué son necesarias? _____	119
	2.3 ¿Cuáles son sus beneficios? _____	119
	2.4 ¿Cómo encarar su sistematización? _____	121
	2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes? _____	123
	2.5.1 Derechos laborales fundamentales _____	125
	2.5.2 Salud y seguridad laboral _____	131
	2.5.3 Desarrollo de los trabajadores _____	135
	2.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación _____	144
	2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	147
	2.7.1 Bibliografía _____	147
	2.7.2 Lecturas recomendadas _____	148
	2.8 Iniciativas y enlaces Web _____	149
	<b>3. [Unidad 3] Mercadotecnia _____</b>	<b>151</b>
	Introducción _____	152
	Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir _____	152
	3.1 La mercadotecnia: ¿Qué es? _____	152
	3.2 ¿Por qué es necesaria? _____	153
	3.3 ¿Cuáles son sus beneficios? _____	153
	3.4 ¿Cómo encarar su sistematización? _____	155
	3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes? _____	156
	3.5.1 Productos y servicios _____	157
	3.5.2 Precios _____	162
	3.5.3 Promoción _____	163
	3.5.4 Distribución _____	165
	3.5.5 Venta _____	167
	3.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación _____	169

	3.7 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	172
	3.7.1 Bibliografía _____	172
	3.7.2 Lecturas recomendadas _____	172
	3.8 Iniciativas y enlaces Web _____	172
	<b>4. [Unidad 4] Aprovisionamiento</b> _____	173
	Introducción _____	174
	Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir _____	174
	4.1 El aprovisionamiento: ¿Qué es? _____	175
	4.2 ¿Por qué es necesario? _____	175
	4.3 ¿Cuáles son sus beneficios? _____	176
	4.4 ¿Cómo encarar su sistematización? _____	178
	4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes? _____	179
	4.5.1 Condiciones comerciales _____	183
	4.5.2 Evaluación y selección de proveedores _____	185
	4.5.3 Desarrollo de proveedores _____	189
	4.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación _____	192
	4.7 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	194
	4.7.1 Bibliografía _____	194
	4.7.2 Lecturas recomendadas _____	194
	4.8 Iniciativas y enlaces Web _____	195
	<b>5. [Unidad 5] Gestión medioambiental</b> _____	197
	Introducción _____	198
	Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir _____	198
	5.1 La gestión medioambiental: ¿Qué es? _____	199
	5.2 ¿Por qué es necesaria? _____	199

	5.3 ¿Cuáles son sus beneficios? _____	200
	5.4 ¿Cómo encarar su sistematización? _____	202
	5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes? _____	204
	5.5.1 Uso eficiente de los recursos _____	207
	5.5.2 Prevención de la contaminación _____	212
	5.5.3 Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles _____	214
	5.5.4 Capacitación en temas ambientales _____	219
	5.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación _____	220
	5.7 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	224
	5.7.1 Bibliografía _____	224
	5.7.2 Lecturas recomendadas _____	224
	5.8 Iniciativas y enlaces Web _____	226
	<b>6. [Unidad 6] Inversión social _____</b>	<b>229</b>
	Introducción _____	230
	Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir _____	230
	6.1 La inversión social: ¿Qué es? _____	231
	6.2 ¿Por qué es necesaria? _____	232
	6.3 ¿Cuáles son sus beneficios? _____	233
	6.4 ¿Cómo encarar su sistematización? _____	234
	6.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes? _____	236
	6.5.1 Cobertura de necesidades de la comunidad _____	237
	6.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación _____	248
	6.7 Bibliografía y lecturas recomendadas _____	249
	6.7.1 Bibliografía _____	249
	6.7.2 Lecturas recomendadas _____	250
	6.8 Iniciativas y enlaces Web _____	251



## Introducción

Llevar el plan de RSE a la acción requiere adoptar mejores prácticas de gestión en las relaciones con los **grupos de interés**: con los propietarios o accionistas de la empresa a través del **gobierno empresarial**, con las autoridades públicas a través del cumplimiento de la ley y de la lucha contra la corrupción, con los trabajadores a través de las prácticas laborales, con los **clientes** y **consumidores** a través de la mercadotecnia, con los **proveedores** y distribuidores a través de la gestión de la **cadena de valor**, con el entorno a través de la gestión medioambiental y con la comunidad a través de la **inversión social**.

El propósito de este módulo es ofrecer **información** y herramientas a las empresas que deseen adoptar buenas prácticas de RSE en sus relaciones con los grupos de interés. Para ello, a lo largo del mismo se explican los criterios mínimos que debería cumplir una empresa que desee ser responsable y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las **PYME**.



### Objetivo de aprendizaje del módulo y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a la pregunta siguiente:
  - **¿Cuáles son los criterios mínimos que las empresas deberían cumplir para ser reconocidas como **socialmente responsables**? ¿Cómo llevarlos a la práctica?**
- **Competencias.** Al finalizar este módulo usted será capaz de:
  - Reconocer los criterios mínimos que las empresas deberían cumplir para ser reconocidas como socialmente responsables.
  - Adoptar buenas prácticas que permitan poner en práctica los criterios mínimos en los siguientes campos:
    1. Gobierno empresarial
    2. Prácticas laborales
    3. Mercadotecnia
    4. Aprovisionamiento
    5. Gestión medioambiental
    6. Inversión social



# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

Introducción

**1** Fundamentos  
de la **RSE**

**2** Dominios  
y temas  
de la **RSE**

**3** Sistematización  
de la **RSE**  
en **PYME**

**1** Gobierno  
empresarial:

- 1.1 El gobierno empresarial responsable: ¿Qué es?
- 1.2 ¿Por qué es necesario?
- 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 1.4 ¿Cómo encarar su sistematización?
- 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?
- 1.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación
- 1.7 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 1.8 Iniciativas y enlaces Web

**2** Prácticas  
laborales

**3** Mercadotecnia

**4** Aprovisionamiento

**5** Gestión  
medioambiental

**6** Inversión  
social

## 1. [Unidad 1] Gobierno empresarial



### Introducción

Las crisis de credibilidad empresarial originada por el hundimiento de grandes empresas cotizadas en bolsa tales como Enron o WorldCom debido a fraudes contables y a una mala gestión atrajeron renovada atención sobre la importancia de la [autorregulación](#) y del buen gobierno empresarial. Cabe preguntarse si éste es un tema relevante para las PYME en América Latina, en su gran mayoría compañías no cotizadas en bolsa o de capital cerrado, y qué aspectos son más significativos y relevantes para ellas.

El propósito de esta unidad es ofrecer información y herramientas a las empresas que deseen enfocar parte de sus acciones de RSE en la mejora de sus relaciones con los propietarios, autoridades públicas y otros grupos de interés a través de sus prácticas de gobierno empresarial. Para ello, a lo largo de la misma se delimita el concepto de gobierno empresarial y su alcance, se presentan las expectativas más frecuentes sobre el comportamiento de las empresas en este ámbito y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las PYME.



### Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a las preguntas siguientes:
  - **¿Cuáles son los temas relevantes en el ámbito del gobierno empresarial?**
  - **¿Qué se espera de las empresas para ser reconocidas como socialmente responsables en este ámbito?**
- **Competencias.** Al finalizar esta unidad usted será capaz de:
  - Reconocer e implementar las buenas prácticas de gobierno empresarial que las empresas pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables en sus relaciones con propietarios o accionistas, autoridades públicas y otros grupos de interés.



### 1.1 El gobierno empresarial responsable: ¿Qué es?

El gobierno empresarial es el sistema de normas, procedimientos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo, se regulan las relaciones entre la dirección, el Consejo o Directorio, los propietarios y otros grupos de interés. También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento.

El gobierno empresarial no es una cuestión exclusivamente circunscrita a las relaciones entre los propietarios y la dirección, aunque éstas sean su elemento central. También hace referencia a otras cuestiones de carácter ético o medioambiental o relacionadas con la lucha contra la corrupción que afectan a los procesos decisorios de la empresa como miembro de la sociedad<sup>1</sup>.

El gobierno empresarial afecta a muchas áreas funcionales de la empresa, aunque de forma significativa al área de relaciones con inversores en las empresas más grandes, y al área de **planificación** y control en las empresas de cualquier tamaño.

#### 1.2 ¿Por qué es necesario?



### 1.2 ¿Por qué es necesario?

Muchas empresas llegan a una etapa en la que profesionalizar las prácticas administrativas, reforzar los derechos de los propietarios y accionistas y mejorar la **transparencia** son esenciales para su crecimiento y **competitividad** a largo plazo.

El gobierno empresarial aborda estas necesidades y trata de resolver los problemas entre los propietarios y los administradores. Si no existen mecanismos para evitar la desalineación de intereses entre ambos pueden generarse conflictos en tres esferas: propietarios o accionistas frente a administradores, accionistas mayoritarios frente a accionistas minoritarios y grupos de interés frente a la empresa.

En las PYME este problema es menos usual debido a que frecuentemente la propiedad y la administración coinciden en la misma persona. Sin embargo, muchas PYME en América Latina son empresas familiares en las que los propietarios no son necesariamente los administradores, o al menos no todos los propietarios son, además, administradores.

Actualmente estas empresas enfrentan grandes desafíos, producto por un lado de los conflictos familiares, y por otro, de las crecientes presiones competitivas. Los retos a los que se enfrentan generalmente se refieren a temas como la dirección empresarial, el relevo generacional, la resolución de los conflictos familiares y el manejo del patrimonio<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> OCDE (2004 a), pp. 11 y 12.

<sup>2</sup> Programa de Gobierno Corporativo de Confecámaras, Colombia.  
[www.gobiernocorporativo.com.co/](http://www.gobiernocorporativo.com.co/)

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

#### 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

Cada vez más empresas adoptan un enfoque de gobierno empresarial para ser más estratégicas, profesionalizar su gestión, “jugar limpio” y rendir cuentas, lo que supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantengan inactivas.

 **Riesgos.** No otorgar la debida importancia a la mejora del gobierno empresarial conlleva múltiples riesgos:

- **Falta de orientación estratégica.** No establecer, documentar y comunicar cuál es la **misión**, la **visión** y los **valores** de la empresa va en detrimento de desarrollar la capacidad estratégica que le permita alinear su gestión interna para alcanzar los objetivos de la empresa y su **sostenibilidad** en el tiempo.
- **Sanciones.** Las prácticas poco éticas por parte de los directivos pueden ir en detrimento de la propia empresa y de sus propietarios, aumentando el riesgo de sanciones que puede ir desde multas hasta una pena de prisión.
- **Empeora la reputación.** Las prácticas poco éticas por parte de los directivos pueden ir en detrimento de la propia empresa y de sus propietarios por su posible repercusión en la reputación de la misma.
- **Pérdida de oportunidades de negocio.** La mala reputación de una empresa por su falta de ética puede implicar que otras empresas no quieran hacer negocios con ella para no manchar su propia reputación.
- **Pérdida de oportunidades de crédito.** El incumplimiento de las obligaciones legales y fiscales por parte de una empresa puede ir en detrimento del acceso a determinados créditos.

 **Oportunidades.** Responder a las expectativas de propietarios, accionistas e inversores a través del gobierno empresarial conlleva varias oportunidades:

- **Mejora de la productividad.** La evidencia proporcionada por las PYME participantes en proyectos de implementación de RSE señala que la adopción de mejores prácticas de gestión tiene un impacto sobre su productividad. La mejora de la orientación estratégica es señalada por las empresas como uno de los aspectos más influyentes en la mejora de su posición competitiva al permitirles clarificar y comunicar sus objetivos y alinear la empresa en una única dirección, lo que repercute en la cuenta de resultados.
- **Fortalecimiento de la confianza.** La existencia de un sistema eficaz de gobierno empresarial, dentro de una empresa determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza en los propietarios, accionistas e inversores necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado.
- **Acceso al capital.** Un buen gobierno empresarial facilita una gestión ordenada y transparente que, en el marco del cumplimiento legal y fiscal, permite cubrir más fácilmente los requisitos para acceso al crédito. Además, existen estudios que muestran que los inversores pagarían más por una empresa con un buen gobierno empresarial, ya que este elemento brinda una mayor seguridad a su inversión. En consecuencia, el costo de capital se reduce,

se atrae a fuentes de financiación más estables y se incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento. Para aprovechar esta oportunidad, en los mercados de capitales más desarrollados están surgiendo iniciativas para apoyar a las empresas más pequeñas que están de acuerdo en cumplir las mejores prácticas de gobierno. Un ejemplo es el Mercado MAIS<sup>3</sup>, de la Bolsa de San Pablo (BOVESPA), dirigido a las PYME que cumplen determinados **estándares** de gobierno empresarial.

Sin embargo, es preciso reconocer que, a pesar de la constatación del impacto positivo que la adopción de buenas prácticas de gobierno empresarial tiene sobre la competitividad de la PYME, en la realidad pocas empresas le otorgan la importancia que amerita.

El estudio *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*<sup>4</sup> señala que las prácticas de buen gobierno empresarial son seguidas por las PYME latinoamericanas en menor medida que otras prácticas internas de RSE. En términos porcentuales son asumidas por un 74,9% de las empresas encuestadas con algún tipo de actividad de RSE interna. Según este estudio, las principales actividades que conforman las prácticas de buen gobierno empresarial se refieren a la existencia de un sistema independiente de **auditoría** de cuentas, la supervisión de la actuación socialmente responsable de proveedores/subcontratistas, la aplicación de **sistemas de gestión de la calidad** y la asunción de políticas internas contra las prácticas de corrupción.

Los Proyectos del cluster de RSE del FOMIN coinciden en señalar la debilidad de las PYME en este ámbito. El **proyecto IDEARSE** implementado en 100 PYME mexicanas señala que la aplicación de la **matriz de diagnóstico** en las empresas participantes dio un resultado promedio de 19,7% en el dominio autorregulación (que incluye gobierno empresarial), el tercero más bajo tras medio ambiente con un promedio de 14,4% y acción social con un promedio de 15%.

A pesar de estos obstáculos, a lo largo de esta unidad se ofrecen evidencias de empresas que mediante la adopción de prácticas de buen gobierno empresarial han creado **ventajas competitivas** basadas en costos, al aumentar la confianza de los accionistas e inversionistas y el acceso al capital y mejorar la productividad de sus empleados.

---

<sup>3</sup> Bovespa Mais. [www.bovespa.com.br/EmpresasSP/NovoMercadoNiveis/BovespaMais.asp](http://www.bovespa.com.br/EmpresasSP/NovoMercadoNiveis/BovespaMais.asp)

<sup>4</sup> Vives, A.; Corral, A; Isusi, I. (2005), pp. 54-58.

## Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.3 ¿Cuáles son sus beneficios?



#### Casos - Gobierno empresarial

Tema	Subtema	Tipo de iniciativa	Caso/Empresa	Oportunidad/Beneficio
Orientación estratégica	Misión y visión	Alineamiento de la gestión en torno a los objetivos estratégicos	La orientación estratégica, una oportunidad para disminuir costos (Inmepar, Chile)	Disminución de costos derivados de una gestión más eficiente de las compras, de los insumos almacenados, y del envío y recepción de materiales en obra
Transparencia	Comunicación y diálogo	Revelación de información mediante la publicación de un reporte de sostenibilidad en español e inglés	El reporte de sostenibilidad, una herramienta para ganar nuevos mercados (Valle del Maipo, Chile)	Acceso a nuevos clientes en el mercado europeo
Derechos de los accionistas	Consejeros independientes	Establecimiento de un Consejo de Administración	Consejo de Administración: "Con nosotros, sin nosotros o a pesar de nosotros" (IDEMSA, México)	Formalizar los lineamientos de la operatoria de la empresa, para que persistan en el tiempo más allá de la presencia de los propietarios.
Derechos de los accionistas	Protocolo Familiar	La profesionalización de una empresa familiar	Rumbo a un Protocolo Familiar (De Luca, Argentina)	Establecer compromisos claros en el manejo de una empresa familiar, para lograr una orientación estratégica y la profesionalización de la gestión

#### 1.4 ¿Cómo encarar su sistematización?



#### 1.4 ¿Cómo encarar su sistematización?

El gobierno empresarial debería ser gestionado de modo sistematizado, bajo un enfoque de procesos y de **mejora continua**.

El enfoque de procesos consiste en adoptar un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos se gestionan como un **proceso**. La empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la **organización** y con los requerimientos de los grupos de interés (internos o externos) y diseñarlos para aportar valor.

Complementando este enfoque de procesos, el enfoque de mejora continua consiste en gestionar los procesos evaluándolos y mejorándolos con frecuencia, y usando información interna y externa con el fin de asegurar su eficacia y **eficiencia** para lograr los objetivos de negocio.



#### **Herramienta - Enfoque de procesos y mejora continua para el gobierno empresarial**

La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión del gobierno empresarial implica varios procesos y actividades:

- 1. Política.** Establecer una política de gobierno empresarial en la que la gerencia formalice el compromiso hacia sus propietarios, inversores y accionistas, y grupos de interés en general. Debe incluir los **principios** de la empresa sobre los temas relevantes del gobierno empresarial responsable.
- 2. Temas relevantes.** Identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para un gobierno empresarial responsable, tales como: orientación estratégica, ética, transparencia, derechos de los accionistas, cumplimiento legal y fiscal e integridad (lucha contra la corrupción).
- 3. Plan de acción.** Identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico) respecto a la gestión de los temas identificados como relevantes. Establecer objetivos y metas de mejora en un plan de acción de gobierno empresarial elaborado a partir de las oportunidades de mejora seleccionadas.
- 4. Capacitación.** Capacitar a los trabajadores que participan en la gestión del gobierno empresarial en los temas relevantes y buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de mejorar el gobierno empresarial y cómo contribuir a ello.
- 5. Implementación.** Implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- 6. Monitoreo y evaluación.** Establecer un **procedimiento** de **medición**, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- 7. Comunicación y reporte.** Informar sobre gobierno empresarial, relevante para los grupos de interés.
- 8. Revisión y mejora.** Establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas del gobierno empresarial que deban ser mejorados.



#### **Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE?**

Módulo 1 “Fundamentos de la RSE” → Unidad 1 “Cimientos” → Sección “¿Qué se espera de la empresa?” → “Sistematización”.

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 1 “Preparación y análisis preliminar”, Unidad 2 “Diagnóstico”, Unidad 3 “Planificación”, Unidad 4 “Implementación”, Unidad 5 “Monitoreo y evaluación”, Unidad 6 “Comunicación”, Unidad 7 “Revisión y ajuste”.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Las políticas, procesos y prácticas de gobierno empresarial deberían permitir un marco de actuación que garantice, a los accionistas e inversores que aportan recursos financieros a la empresa y a los grupos de interés en general, confianza sobre cómo se realiza la gestión empresarial.

Para ser más eficaces y eficientes en la consecución de estos fines, las empresas pueden adoptar un enfoque sistematizado de gestión del gobierno empresarial basado en estándares internacional o regionalmente aceptados.

#### **Fuentes**

Si bien no existe un modelo único de gobierno empresarial ya que cada país establece sus propias leyes, reglamentos y códigos de buen gobierno, sí existen algunos elementos comunes recogidos en los Principios de **Gobierno Corporativo**, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), publicados en 1999 y revisados en 2004.

Aunque los principios centran su atención sobre las empresas cotizadas en bolsa también pueden ser usados para mejorar el gobierno empresarial en sociedades no cotizadas, tales como las empresas propiedad del Estado o las empresas de capital cerrado, como son la mayoría de las PYME.



#### **Herramienta - Principios de Gobierno Corporativo (OCDE)**

- 1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.** El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- 2. Derechos de los accionistas.** El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- 3. Tratamiento equitativo de los accionistas.** El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deberían tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
- 4. Papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo.** El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de los grupos de interés establecidos por ley (p. ej. leyes en materia laboral, de empresas, comercial y de insolvencia) o a través de relaciones contractuales. Deberá fomentar la cooperación activa entre sociedades y los grupos de interés con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
- 5. Divulgación de datos y transparencia.** El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

**6. Las responsabilidades del Consejo.** El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y a los accionistas.

Fuente: OCDE (2004 b).

Además de los principios de la OCDE, existen varias iniciativas supranacionales relativas al buen gobierno que son de interés para las empresas latinoamericanas tales como el *Global Corporate Governance Forum* un fondo creado en 1999 por la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la OCDE que ofrece asistencia a los mercados emergentes en el campo del gobierno corporativo, y las *Mesas Redondas de Gobierno Corporativo* promovidas también por la OCDE en colaboración con la CFI<sup>5</sup>. Como resultados de estas mesas, en 2003 se publicó el *Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo en América Latina* y en 2006, el *Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo*<sup>6</sup>. En la mayoría de los países de la región también existen organizaciones nacionales especializadas en promover el buen gobierno corporativo<sup>7</sup>.

#### **Temas relevantes y buenas prácticas**

De la normativa y los principios voluntarios generalmente aplicados en el gobierno empresarial se deduce una serie de temas relevantes y buenas prácticas que pueden servir de guía a las empresas que deseen mejorar su gestión:



#### **Temas relevantes y buenas prácticas - Gobierno empresarial**

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Buenas prácticas</b>
<b>Orientación estratégica</b>	Misión y visión	Establecer, documentar, comunicar y aplicar la misión y visión
<b>Ética</b>	Valores	Establecer, documentar, comunicar y aplicar los valores y principios éticos
	Código de conducta	Elaborar, documentar, comunicar y aplicar un código de conducta
<b>Compromisos con los grupos de interés</b>	Grupos de interés	Identificar a los grupos de interés, conocer sus expectativas expresadas y responder a las mismas
<b>Transparencia</b>	Comunicación y diálogo	Ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades

<sup>5</sup> CFI (2007).

<sup>6</sup> OCDE (2006).

<sup>7</sup> Véase Confecámaras, Programa de Gobierno Corporativo, Mapa de Gobierno Corporativo en América Latina.

## Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Temas relevantes y buenas prácticas - Gobierno empresarial		
Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Derechos de los accionistas</b>	Consejo de Administración	Contar con consejeros con opinión autónoma y especializada sobre aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales, además de comités para supervisar aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales
	Accionistas minoritarios	Garantizar el trato equitativo de todos los accionistas, incluidos los minoritarios
	Protocolo Familiar	En las empresas familiares, disponer de un Protocolo Familiar que separe la administración de las cuestiones familiares
<b>Cumplimiento legal y fiscal</b>	Cumplimiento legal	Conocer y cumplir la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente
	Cumplimiento fiscal	Conocer y cumplir las obligaciones tributarias
<b>Integridad (lucha contra la corrupción)</b>	Sistemas de integridad empresarial	Mejorar los sistemas de integridad empresarial
	Pactos de integridad	Promover la acción colectiva para luchar contra la corrupción a través de pactos de integridad



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo medir el desempeño de una empresa en cuanto a su gobierno empresarial?

Anexo 2 “Indicadores” → Gobierno empresarial

#### 1.5.1 Orientación estratégica

##### a) ¿Qué es?

La orientación estratégica consiste en establecer con claridad y **responsabilidad social** los objetivos estratégicos de la empresa (misión y visión) y la dirección en la que debe avanzar la empresa para alcanzarlos asegurando su éxito y su sostenibilidad en el tiempo.

La evidencia disponible de los proyectos de implementación de RSE en las PYME señala que la mejora de la capacidad de la orientación estratégica a través de la formalización de la misión, visión y valores de la empresa es un elemento importante de los procesos de mejora de su gestión ya que muchas PYME carecen de declaraciones estratégicas.

Uno de los hallazgos del proyecto *Promoción de la RSE en las Américas* liderado por Forum Empresa y sus socios locales en Brasil, Chile, Perú y El Salvador fue que de las 41 PYME participantes al inicio del proyecto sólo el 17% disponía de una declaración de misión, visión y valores. Una vez finalizado el proyecto, la mayoría de las empresas reconoció que documentar y publicar sus definiciones estratégicas había contribuido a mejorar su gestión interna al permitir alinear mejor las operaciones de la empresa con su misión, visión y valores.

#### b) ¿Qué se espera de la empresa?

##### 1. Establecer, documentar, comunicar y aplicar la misión y visión

Las definiciones estratégicas están constituidas por la misión, la visión y los valores de la empresa. Mediante ellas se formaliza la **estrategia** de la empresa en un **documento** que debe ser conocido y tenido en cuenta por todos los trabajadores de la empresa.

Las definiciones estratégicas deberían ser elaboradas por la dirección de la empresa, aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los trabajadores. Para su elaboración pueden seguirse las siguientes orientaciones:



##### Herramienta - Orientaciones para elaborar definiciones estratégicas

Las definiciones estratégicas establecen la misión, la visión y los valores que sirven de guía a directivos y trabajadores para la toma de decisiones y las operaciones de una empresa.

¿Qué elementos deberían incluir las definiciones estratégicas?

a) **Misión.** La misión es la expresión de la razón de ser de una empresa. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, proporciona sentido de dirección y guía su toma de decisiones y en sus operaciones.

La misión trata de responder a la pregunta ¿Para qué existe la empresa? y para ello debe dar respuesta a tres cuestiones básicas:

- ¿Qué? La actividad a la que se dedica la empresa y las necesidades que satisface con sus productos o servicios.
- ¿Para quién? El mercado al que se dirige. La misión debe ser significativa para los grupos de interés prioritarios de la empresa; es decir, debe establecer cómo se propone servir a sus propietarios, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad.
- ¿Cómo? La forma en que será satisfecha la necesidad que pretende servir.

b) **Visión.** La visión es la expresión de la posición que la empresa desea alcanzar en el medio plazo en un marco de responsabilidad social.

La visión trata de responder a la pregunta ¿Hacia dónde debe avanzar la empresa? y para ello debe dar respuesta a dos cuestiones básicas:

- ¿Dónde? La posición que la empresa desea alcanzar en el medio plazo.
- ¿Cómo? Los valores que le permitirán alcanzar la posición deseada en el medio plazo.

c) **Valores.** Los valores empresariales son los principios y reglas que conforman la cultura de la empresa y que permiten diferenciar los aspectos de la realidad entre importantes y deseables de aquéllos que no lo son.

Los valores pueden hacer referencia a aspectos tales como: honestidad, integridad, **diversidad**, excelencia y responsabilidad.

Para elaborar o revisar las definiciones estratégicas puede usarse un cuestionario. A partir de las respuestas podrán construirse las definiciones estratégicas.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### **Herramienta - Cuestionario para el establecimiento de definiciones estratégicas (misión y visión)**

##### **Misión**

*Pregunta a responder: ¿Qué?*

1. ¿A qué actividad nos dedicamos?
2. ¿Qué necesidades satisfacemos con nuestros productos o servicios?

*Pregunta a responder: ¿Para quién?*

3. ¿A qué mercado se dirigen nuestros productos o servicios?
4. ¿A qué otros grupos de interés pretendemos servir?

*Pregunta a responder: ¿Cómo?*

5. ¿Cómo satisfeceremos la necesidad que pretendemos cubrir?
6. ¿Cómo nos proponemos servir a los distintos grupos de interés, es decir a sus accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, etc.?

##### **Visión**

*Pregunta a responder: ¿Hacia dónde?*

1. ¿Qué posición deseamos alcanzar en el medio plazo?

##### **Valores**

*Pregunta a responder: ¿Con qué principios?*

1. ¿Qué valores nos permitirán alcanzar la posición deseada en el medio plazo?

Una vez elaboradas las nuevas definiciones estratégicas o revisadas las existentes para asegurar que incorporan consideraciones de RSE, es preciso comunicarlas interna y externamente, a través de los canales de comunicación interna y externa de la empresa: tableros de anuncio o sitio Web y preferiblemente mediante una reunión en la que se explique a los directivos y trabajadores de la empresa cómo deberían ser aplicados.

Como muestra el caso de esta PYME chilena, la formalización de la declaración de misión, visión y valores ofrece numerosos beneficios:



#### **Caso Inmepar, Chile - La orientación estratégica, una oportunidad para disminuir costos**

Inmepar es una empresa chilena del sector eléctrico que presta servicios de manutención, asesorías, desarrollo de proyectos a empresas del sector bancario, financiero e inmobiliario. Factura US\$640.000 anuales (288.128.000 pesos chilenos) y cuenta con 21 trabajadores contratados. Muchos de los clientes son empresas constructoras. La mayoría de los trabajadores de Inmepar trabajan fuera de la sede, realizando sus tareas en las obras de sus clientes.

Durante el año 2007 la empresa recibió apoyo técnico y financiero para la implementación del [sistema de gestión de RSE](#) propuesto por el proyecto FOMIN/BID “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Forum Empresa en Brasil, Chile, Perú y El Salvador.

A partir de la implementación del sistema de gestión, la empresa mejoró los canales formales de comunicación interna y externa, aumentó su capacidad de escucha a los trabajadores, clientes y proveedores, y comenzó a aplicar las herramientas de análisis y planificación aportadas por el Proyecto para hacer más eficientes los procesos internos, permitiendo una mejora en la sistematización y el control de su gestión cotidiana. A partir de entonces se fijan metas, planes de acción, responsables y plazos, y se aplican procedimientos, normas de acción, reacción y prevención para solución de problemáticas. Ello contribuyó a que los trabajadores comprendieran mejor sus tareas, las realizaran con mayor responsabilidad, prestaran más colaboración, hicieran sus aportes de conocimiento y supieran solucionar mejor los problemas en obra.

A partir de estos cambios disminuyeron los problemas y costos ocasionados por errores de interpretación de los trabajadores acerca de qué tareas realizar y cómo hacerlo; mejoró el control sobre los insumos almacenados, lo cual permite mayor previsión (se consigue mejor precio y se evita que el operario se demore en la obra por no disponer del insumo adecuado); mejoró el proceso de envío y recepción de materiales a las obras, previniendo pérdidas y los consiguientes gastos dobles en materiales y traslados y tiempos muertos por falta de insumos; mejoró el procedimiento de compras, a raíz de la propuesta de un trabajador, confeccionando ahora órdenes de compra que permiten mayor claridad sobre la empresa cliente a la que va dirigida la compra, los tiempos de entrega y los modos de pago.

En cuanto a la función comercial, ha mejorado a partir de la política de privacidad y de la encuesta de satisfacción a clientes. Inmepar ha ganado en claridad respecto de qué servicios ofrecer y cómo hacerlo; nuevas constructoras se acercaron a través de la recomendación de otros clientes, que aumentaron la confianza en la empresa; y luego de un vínculo comercial de 25 años durante el cual los contratos se establecían por proyecto, por primera vez el BCI (empresa que invitó a Inmepar a partir del Proyecto) le ofreció firmar un contrato de prestación de servicios de un año de duración, con posibilidad de renovación automática.

Fuente: Korin, M./FOMIN (2008 a).

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Ejercicio - Definiciones estratégicas

¿Dispone su empresa de una declaración de misión, visión y valores formalizada en un documento?

**a)** Si su respuesta es sí, conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Su misión, visión y valores hacen referencia a algún grupo de interés? ¿A cuáles? ¿Cree que sus definiciones estratégicas incorporan una óptica de sostenibilidad?
2. ¿Qué elementos le faltan y qué elementos le sobran para adoptar una óptica de sostenibilidad ética, económica, social y ambiental?

**b)** Si su respuesta es no, utilizando la metodología sugerida anteriormente formule la misión, la visión y los valores de su empresa y escríbalos a continuación:

Misión	Visión	Valores

#### 1.5.2 Ética

##### a) ¿Qué es?

La ética se refiere al conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. La ética empresarial es el conjunto de valores que la empresa se atribuye y define como sus principios orientadores. Por ejemplo, la transparencia, la honestidad, la confianza, el respeto, la justicia, la solidaridad y la diversidad<sup>8</sup>.

La ética empresarial aborda los dilemas éticos ocasionados por el enfrentamiento entre los valores y principios de la empresa y sus objetivos de negocio. De este enfrentamiento, si no existen mecanismos para evitarlo, pueden generarse costos para la empresa. Las prácticas poco éticas por parte de los directivos no sólo pueden violar los derechos de los grupos de interés, sino que también pueden ir en detrimento de la propia empresa y de sus propietarios, por su posible repercusión en la reputación de la misma y por el aumento del riesgo de una aparición, en el futuro, de responsabilidades financieras. Por tanto, un **comportamiento ético** fortalece la reputación de la empresa y evita los costos de posibles sanciones.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

Los empleados y directivos deberían adoptar un comportamiento ético en todo momento ya sea en las negociaciones con proveedores o con los sindicatos, en la contratación o despido

<sup>8</sup> Forum Empresa (2005), pp. 17-18.

de empleados o en la promoción de los productos y servicios. Para ello, la empresa debe poner a disposición de sus directivos y empleados un **Código de Conducta** que regule las relaciones de los trabajadores con los grupos de interés de la empresa y medidas de acompañamiento que permitan resolver los dilemas que puedan producirse en las operaciones cotidianas de la empresa.

#### **1. Establecer, documentar, comunicar y aplicar los valores y principios éticos de la empresa**

Las empresas deberían establecer los valores que definen su cultura empresarial. Para ello, el programa Comprometerse de Confecámaras en Colombia propone usar la siguiente metodología:



##### **Herramienta - Orientaciones para establecer los valores empresariales**

1. Enumere al menos 20 valores en una lista. Por ejemplo, transparencia, honestidad, integridad, confianza, respeto, justicia, solidaridad, diversidad, calidad, diálogo, etc.
2. Pregúntese ¿Qué importancia tienen estos valores dentro de mi empresa? y puntúe los valores en una escala de uno (menos importante) a cinco (más importante).
3. Seleccione los cinco valores que obtengan la mayor puntuación, definalos e intégrelos en su declaración de misión, visión y valores.

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2007).

Una vez se hayan elaborado los valores o se hayan revisado los existentes para asegurar que incorporan consideraciones de RSE, es preciso comunicarlos a través de los canales de comunicación interna y externa de la empresa.

#### **2. Establecer, documentar, comunicar y aplicar un código de conducta**

Un código de conducta es un documento que permite operativizar los valores empresariales ofreciendo una guía a los directivos y empleados para la resolución de dilemas éticos. Debe identificar los principios y compromisos en los que se sustenta la toma de decisiones en la empresa, explicar la conducta esperada por los directivos y empleados, y establecer los mecanismos necesarios para asegurar su cumplimiento.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Herramienta - Orientaciones para diseñar un código de conducta

¿Qué contenido debe tener un código de conducta?

**a) Compromiso.** Explicita el compromiso de la empresa con el cumplimiento de sus valores y principios éticos y hace un llamamiento a los directivos y empleados para asumir una cultura de responsabilidad social en sus relaciones con sus grupos de interés. Debe estar firmado por el propietario de la empresa o por el gerente general.

**b) Valores y principios que guían el negocio.** Señala los valores y principios que la empresa desea que rijan su quehacer cotidiano y cómo deberían materializarse en el comportamiento de sus directivos y empleados. Por ejemplo, el respeto: "No hagas a otros lo que no te gustaría que te hicieran a ti".

**c) Conductas.** Explicita qué conductas son deseables y no deseables en las operaciones de la empresa para asegurar el cumplimiento de sus principios éticos. También indica qué hacer en caso de que los principios entren en conflicto con los objetivos de negocio (dilemas éticos), incentivando las conductas en las que prevalezcan los principios. Cuanto más simple y directa sea la formulación del código más fácilmente será entendido y menos sujeto a interpretaciones subjetivas. Para ello puede organizarse la información de acuerdo a la conducta esperada respecto a cada grupo de interés. Por ejemplo:

- Propietarios y accionistas: respeto y tratamiento equitativo de los accionistas minoritarios.
- Trabajadores: cumplimiento de la legislación laboral, respeto a la diversidad de género raza, edad, preferencias religiosas o sexuales en los procesos de reclutamiento, promoción y despido.
- Clientes y consumidores: respeto a los consumidores, rechazo a la propaganda engañosa o denigrante.
- Proveedores: relaciones preferentes con los proveedores que respetan los derechos humanos y que protegen el medioambiente; pago de un precio justo y cumplimiento de los plazos de pago contractuales.
- Administraciones públicas: pago de impuestos y tasas, rechazo a la falta de transparencia en las donaciones a partidos políticos y rechazo al pago de sobornos.
- Competencia: rechazo a las prácticas de competencia desleal: difamación, sabotaje, espionaje industrial, uso de información privilegiada, apropiación de la propiedad intelectual, etc.
- Medioambiente: protección ambiental a través de la adopción de medidas de minimización del impacto ambiental, uso de recursos naturales renovables, etc.
- Comunidad: respeto a los derechos humanos en las relaciones con los miembros de la comunidad, inversión social, etc.

**d) Violaciones.** Explica el procedimiento a seguir ante una violación del código para evitar la impunidad. Por ejemplo establece canales de denuncia de actividades ilegales o poco éticas. También establece el compromiso de la empresa de abstenerse de adoptar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los denunciantes y define las sanciones vinculadas a las violaciones del código de acuerdo con la gravedad de la transgresión cometida.

Fuente: Adaptado de Forum Empresa/FOMIN (2005).

No es suficiente contar con una declaración de valores y con un código de conducta: además hay que comunicarlos a los directivos y empleados, y adoptar medidas de acompañamiento para asegurar que sean comprendidos y efectivamente aplicados.



#### **Herramienta - Orientaciones para implementar un código de conducta**

##### **¿Cómo puede implementarse un código de conducta?**

- 1. Asignar responsabilidades.** Asignar una persona responsable de la implementación del código.
- 2. Publicar y comunicar el Código.** Hacer público el código para que sea conocido y aplicado por todos los estamentos de la empresa, desde la gerencia hasta los trabajadores. Deberían utilizarse todos los canales de comunicación internos y externos de que disponga la empresa para darle la mayor difusión posible entre directivos y empleados, clientes y proveedores. Para ello debe publicarse en el sitio Web de la empresa, si se cuenta con él, en los boletines, pósters, carteleros de anuncios, etc. También puede solicitarse a los trabajadores de nueva incorporación que firmen el código de conducta junto con el contrato de trabajo.
- 3. Capacitar al personal.** Incorporar el código en los procesos de inducción y capacitación de los empleados. Para ello es importante el entrenamiento práctico, que permita a los empleados ver cómo la ética debe reflejarse en la dinámica cotidiana de la empresa, identificando qué dilemas éticos son más frecuentes y cómo deberían resolverse.
- 4. Poner en marcha los canales de denuncia.** Asignar a un miembro independiente del consejo, que sea miembro del comité de auditoría o de ética, como punto de contacto para la denuncia de malas prácticas y/o establecer teléfonos de contacto y direcciones de correo electrónico a las que puedan enviarse las denuncias.
- 5. Validar el Código.** Probar la aplicabilidad del código con diferentes grupos de empleados a distintos niveles de la empresa.
- 6. Dar seguimiento.** Monitorear y evaluar la aplicación del código, revisarlo y ajustarlo periódicamente si es necesario.

Fuente: Adaptado de Forum Empresa/FOMIN (2005).

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Ejercicio - Dilemas éticos

A veces en el día a día se presentan dilemas éticos, situaciones en las que los valores éticos entran en conflicto con los objetivos de negocio, como sucedió en Buena Nueva S.A. Su propietario podía cerrar un negocio importante con Supermercados Grande, una cadena de supermercados que había sido cliente durante los últimos cinco años. Sin embargo, en esa oportunidad se encontró con que había un nuevo director de compras en Grande, que le exigía un porcentaje para concretar el negocio.

Responda a las preguntas siguientes:

1. ¿Qué debe hacer el propietario de Buena Nueva? ¿Pagar ese porcentaje? ¿No hacerlo? ¿Denunciarlo en Grande? ¿Denunciarlo a las autoridades públicas?
2. ¿Qué riesgos y oportunidades supone cada una de las opciones planteadas?

#### 1.5.3 Compromisos con los grupos de interés

##### a) ¿Qué es?

El reconocimiento de los derechos de los accionistas y de otros grupos de interés establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos es uno de los principios del buen gobierno empresarial. Hay que tener en cuenta que en ocasiones la responsabilidad social requiere el reconocimiento de compromisos adicionales más amplios que los establecidos por la ley.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

#### 1. Establecer, documentar, comunicar y aplicar los compromisos con los grupos de interés en una política de RSE

La política de RSE es un documento que describe los compromisos de la empresa hacia sus grupos de interés. Sirve de referencia para el establecimiento de objetivos y metas.

Los compromisos con los grupos de interés pueden documentarse en una política de RSE o en políticas específicas (de integridad, de recursos humanos, ambiental, etc.).



#### **Orientaciones para la elaboración de una política de sostenibilidad**

Una política de sostenibilidad es una declaración hecha por la dirección superior de una organización, que establece los compromisos que ésta ha asumido con sus grupos de interés desde una perspectiva ética, económica, social y ambiental. Provee un marco para la acción y para fijar los objetivos y metas.

*¿Qué contenido debe tener una política de sostenibilidad?*

- a) Declaración de intenciones en la que se asuma el compromiso de *adoptar las medidas necesarias para evitar o minimizar los impactos sociales negativos de las actividades empresariales y maximizar los impactos positivos sobre los grupos de interés y el entorno.*
- b) Compromiso con los principios básicos de la RSE: ética, legalidad, integridad, sistematización, dialogo con los grupos de interés, rendición de cuentas y transparencia.
- c) Compromiso con los grupos de interés en el que se establezcan los compromisos concretos que asuma la empresa respecto a cada grupo de interés: accionistas, empleados y colaboradores, clientes y consumidores, proveedores, administraciones públicas, competencia, medio ambiente y comunidad.



#### **Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo se vinculan las políticas con otros elementos de gobierno y gestión?**

Para identificar la relación entre la misión y visión, los valores y códigos de conducta y los objetivos y metas encontrará ayuda en:

Módulo 3 "Sistematización de la RSE" → Unidad 3 "Planificación"

#### **1.5.4 Transparencia**

##### **a) ¿Qué es?**

Se refiere a cómo una empresa informa adecuadamente y a tiempo sobre los asuntos relevantes para sus grupos de interés, incluyendo su administración, la situación financiera, su impacto económico, social y medioambiental y su desempeño en la gestión de dichos impactos.

Si bien las exigencias de transparencia para las PYME y las empresas de capital cerrado son menores que para las empresas más grandes y que cotizan en bolsa, cada vez más grupos de interés desean recibir información, ser consultados y participar en las decisiones empresariales que les afectan.

El principal beneficio de la transparencia es que contribuye a generar la confianza de los accionistas e inversores y de otros grupos de interés reduciendo el costo de capital y fortaleciendo la reputación de la empresa.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### **Caso Valle del Maipo, Chile - El reporte de sostenibilidad, una herramienta para ganar nuevos mercados**

En 2004, las PYME Abufrut, Maitahue, La Masía y Santa Laura –cuatro frutícolas chilenas que dos años más tarde constituirían la exportadora Valle del Maipo–, se vieron motivadas a participar en el programa “Adopción de responsabilidad social empresarial en PYMES”, ejecutado por Vincular (centro de RSE de la Pontificia Universidad Católica de Chile), con apoyo del FOMIN/BID, con miras a mejorar su competitividad focalizándola en la obtención de nuevos mercados.

Las empresas definieron que trabajarían en la realización de reportes de sostenibilidad anuales bajo la metodología Global Reporting Initiative (GRI), constituyéndose en las primeras en aplicar la versión para PYME de esta metodología en América Latina. Cada una realizó un primer reporte sobre 2005 y un segundo reporte sobre 2006. A partir de los cuatro reportes de 2006 constituyeron un reporte unificado sobre Valle del Maipo, validado por Vincular.

Según comentan los directivos de Valle del Maipo, el [reporte de sostenibilidad](#), con su traducción al inglés, fue un diferencial para obtener nuevos clientes en Europa ya que dos distribuidores y manifestaron que era clave frente a los supermercados y que eso les permitía vender la fruta a un precio superior. El mercado europeo es muy atractivo por su estabilidad ya que la producción no se entrega en consignación sino que se acuerda un determinado volumen a comercializar. Como consecuencia, en 2008, logró acuerdos de exportación a nuevos clientes de Inglaterra y Francia.

Fuente: Korin, M./FOMIN (2008 b).

#### **b) ¿Qué se espera de la empresa?**

##### **1. Ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades**

La empresa debe ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades a quienes se ven afectados por sus decisiones y operaciones. Para ello, puede elaborar un reporte de sostenibilidad o un [balance social](#).



#### **Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo elaborar un reporte de sostenibilidad o un balance social?**

Para elaborar un reporte de sostenibilidad o un balance social encontrará ayuda en:

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 6 “Comunicación” → Sección “Elaboración del reporte de sostenibilidad”.

##### 1.5.5 Derechos de los accionistas

###### a) ¿Qué es?

Los derechos de los accionistas pueden variar en función de la legislación aplicable en cada país y de los estatutos de la sociedad, pero normalmente los accionistas tienen derechos económicos y políticos.

Los derechos económicos se refieren al derecho a percibir un dividendo en función de su participación y, cuando así lo acuerde la sociedad, el derecho a percibir un porcentaje del valor de la sociedad si ésta es liquidada, y el derecho a vender su acción libremente en el mercado en el caso de las empresas de capital abierto o cotizadas en bolsa. En las PYME, que suelen ser empresas de capital cerrado, es decir no cotizadas, este último derecho es más difícil de ejercer.

Los derechos políticos o de gestión se refieren al derecho de voto, al derecho a ser tratado equitativamente a su participación, y al derecho a la información, con el fin de conocer el desempeño de la empresa.

El reconocimiento de los derechos de los accionistas es uno de los principios del buen gobierno empresarial que contribuye a generar la confianza de los accionistas e inversores, reduciendo el costo de capital.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

##### 1. Contar con un Consejo de Administración formado por consejeros independientes para supervisar aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales

El Consejo de Administración o Directorio es un órgano superior de gobierno que asiste al cuerpo directivo para decidir mejor sobre la administración de la empresa. Los principios de gobierno empresarial de la OCDE señalan entre las responsabilidades del Consejo actuar en el más alto interés de la empresa y de los accionistas, aplicar unos niveles de ética muy elevados y tener siempre en cuenta los intereses de los grupos de interés.

La función de un consejo es aportar conocimiento especializado para mejorar la toma de decisiones a nivel directivo y asegurar que los recursos sean gestionados con eficacia, eficiencia y responsabilidad ante los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, aliados estratégicos, comunidad, gobierno, etc.).

Un consejo de administración aporta beneficios incluso a las empresas más pequeñas ya que su conocimiento puede ayudarles a mejorar su posición competitiva y a asegurar su éxito y la sostenibilidad en el tiempo<sup>9</sup>. Aunque al hablar de consejos de administración se suele pensar que son propios de las grandes empresas, las PYME pueden beneficiarse de ellos tanto o más que una gran empresa ya que las PYME disponen de menos directivos de alto nivel por lo que un buen consejo puede ayudar a compensar esta carencia. En las empresas pequeñas,

<sup>9</sup> Bolaños, R. (2005); Martínez, E. (2008).

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

si bien es posible que no puedan establecerse comités de consejeros, es deseable al menos que un especialista independiente revise las cuentas de la empresa y otro supervise los temas éticos, sociales y ambientales.

Los consejeros deben ser independientes, es decir, no deben pertenecer a la administración de la empresa y no deben tener una relación sustancial con la empresa que pueda menoscabar su opinión autónoma. Además los consejeros independientes deben reunirse de forma regular en sesiones ejecutivas sin la presencia de la administración de la empresa.



#### **Caso IDEMSA, México - Derechos de los accionistas: “Con nosotros, sin nosotros o a pesar de nosotros”**

IDEMSA es una empresa familiar fundada en México en 1990, y se dedica a dar **servicio** a motores, generadores y transformadores. Sus servicios son predictivos, preventivos y correctivos.

Cuando fue fundada, IDEMSA contaba con seis empleados multifuncionales. Con la integración su hijo el negocio fue dotado de una visión más amplia. Actualmente la empresa cuenta con 64 trabajadores y busca armar un equipo más eficiente y con los perfiles adecuados. Ubicada en la zona industrial Vallejo, la empresa ha vivido un rápido crecimiento gracias a la calidad de su servicio, proporcionando servicios en Estados Unidos y Chile. Sus ventas han tenido un importante crecimiento y en 2007 incrementaron un 127% con respecto al año anterior.

La empresa fue elegida por CEMEX para participar en el Proyecto “Implementación de Medidas de Responsabilidad Social en PYMES de la Cadena de Valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) y apoyado por el FOMIN/BID. Una de las consultorías del Proyecto que tuvo mayor impacto fue la del consejo de administración, pues había que planear pensando en el presente y futuro de IDEMSA. Establecer nuevas reglas, procesos y políticas permite sentar las bases para operar de manera ordenada y siguiendo lineamientos prefijados. Con la consultoría de consejo de administración se definió la nueva manera de operar y la empresa comenzó a estructurarse para que se dé la transición del fundador a la siguiente generación. Se creó conciencia de la necesidad de documentar, de negociar y de poner reglas que apliquen para todos sin excepción, garantizando la transparencia y la **sostenibilidad** de la empresa.

Para los dueños, el consejo de administración y en general la estructuración de IDEMSA servirá “para que la empresa funcione con nosotros, sin nosotros o a pesar de nosotros”.

Fuente: IDEARSE, Universidad Anáhuac/FOMIN (2008).

### 2. Garantizar el trato equitativo de todos los accionistas, incluidos los minoritarios

Los accionistas minoritarios deberían ser protegidos frente a actos abusivos por parte –o en interés de– accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberían disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso.

### 3. Disponer de un protocolo familiar que separe la administración de las cuestiones familiares

En las empresas familiares, es decir aquellas en las que el control de la dirección está en manos de una o varias familias, se debe disponer de un protocolo familiar y de una estructura clara que separe la administración de las cuestiones familiares.



#### Herramienta - El protocolo familiar

##### ¿Para qué un protocolo familiar?

El protocolo debería ser el resultado de un proceso que ayude a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando en ésta los valores que supieron hacerla fuerte.

La clave es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar. Lo ideal es que estas reglas estén legitimadas por las partes antes de que se presente el momento de hacer cumplir su vigencia. Es vital que todos los comprometidos perciban el beneficio de regirse por ese ejercicio, volviéndolo un hábito.

##### La redacción de las reglas

- 1) Visión del grupo sobre el futuro de la empresa.
- 2) Valores y creencias que se quieren mantener.
- 3) Qué tipo de empresa familiar se quiere consolidar (tamaño, alcance, tipo de negocios, etc.).
- 4) Cuándo y en qué circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa.
- 5) Método de evaluación del desempeño de los familiares.
- 6) Cómo será la promoción, cómo se accederá a la presidencia, si podrá acceder un no familiar, y lo mismo para las [gerencias](#).
- 7) Criterios para la fijación de remuneraciones.
- 8) Método de resolución de conflictos.
- 9) Derechos y atribuciones que incumben a la asamblea familiar y al consejo familiar.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

- 10) Cómo se accede a la propiedad, pacto de sindicación de acciones para la compra-venta (no para los votos), criterio para la fijación del precio de las acciones, alternativas para el caso en que algún familiar quisiera desprenderse de sus acciones, criterio de preferencia en la compra de las mismas, criterios para la limitación de unidades de negocios que pudieran competir con la empresa por parte de familiares de manera independiente.
- 11) Cómo serán atendidas las necesidades de los familiares, establecer la política de dividendos de la empresa en términos de las necesidades que puedan ir surgiendo (como contemplar el futuro retiro de los directores y la sucesión correspondiente).

Fuente: Antognolli, S. (2009 a).



#### **Caso De Luca, Argentina - Rumbo a un protocolo familia**

Clavos De Luca es una empresa argentina que fabrica clavos y fijaciones especiales (clavos de acero, grampas y clavos de bronce, cobre y acero inoxidable). Al inicio producía elementos para telefonía; con la aparición de nuevas tecnologías esos elementos dejaron de usarse en las compañías de la actividad principal, por lo que, con ayuda de sus hijos, desarrollaron la fabricación de clavos, y el mercado los fue llevando a especializarse en un tipo de clavo especial: clavos de acero.

En la empresa trabajan tres hijos, y el padre y fundador ya se retiró de la gestión diaria y sólo es accionista mayoritario. En 2008, se inició un proceso de "profesionalización" de la gestión, para organizar la producción, mejorar los tiempos de entrega de pedidos y establecer reglas respecto de las relaciones entre los hermanos que mejoraran el clima laboral.

Para esto se formaron dos órganos de gobierno: el Directorio, constituido por los tres hijos (uno responsable de producción, otro de ventas y el tercero de administración y finanzas), con reuniones semanales para fijar los objetivos estratégicos de la gestión; y la Junta de Accionistas, formada por el fundador y los tres hijos, con reuniones mensuales para revisar los avances económicos y financieros de la empresa. En la próxima etapa se definirá la Asamblea Familiar donde participarán las familias de todos ellos más otra hija que no trabaja ni participa en la empresa.

En los últimos dos años De Luca incrementó la facturación en un 60%; paulatinamente se incorporaron vendedores y se optimizó la distribución.

Los pasos a seguir, antes de redactar e implementar el protocolo familiar, implican afianzar algunas cuestiones estratégicas, para reflejar el objetivo de los dueños. Para ello, las líneas de trabajo son: continuar con la capacitación de los dueños, aprender a liderar mandos medios, aprender a ser accionistas, aprender a delegar y controlar, afianzar la marca y redactar e implementar el protocolo familiar.

Fuente: Antognolli, S. (2009 b).

##### 1.5.6 Cumplimiento legal y fiscal

###### a) ¿Qué es?

El cumplimiento legal y fiscal se refiere al conocimiento y acatamiento de la legislación aplicable en todos los campos regulados: fiscal, laboral, seguridad del producto, publicidad, competencia, protección ambiental, etc. A través del cumplimiento legal, la empresa asume su compromiso hacia las autoridades públicas y hacia la sociedad de respetar el estado de derecho.

El cumplimiento legal se centra en el respeto al estado de derecho –es decir, la supremacía de la ley– y a la idea de que ningún individuo o institución está por encima de ella.

Las prácticas ilegales por parte de los directivos de una empresa no sólo pueden violar los derechos de los grupos de interés, sino que también pueden ir en detrimento de la propia empresa y de sus accionistas por su posible repercusión en la reputación de la misma y por el aumento del riesgo de sanciones legales y/o económicas contra los directivos y/o la empresa. Por tanto, conocer y asegurar el cumplimiento de la ley fortalece la reputación de la empresa y evita los costos de posibles sanciones.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

##### 1. Conocer y cumplir la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente

Las empresas deberían asegurar que las relaciones que mantienen y que las actividades que desarrollan se encuentran dentro del marco legal. Si bien no existe un marco legal único ya que cada país establece las leyes y reglamentos necesarios para garantizar el estado de derecho, sí existen algunos elementos comunes que subyacen al cumplimiento legal.



##### Herramienta - Principios del cumplimiento legal

- 1. Cumplimiento de la legislación económica.** La empresa debe cumplir con las obligaciones contenidas en la legislación fiscal y mercantil vigente.
- 2. Cumplimiento de la legislación social.** La empresa debe cumplir con las obligaciones contenidas en la legislación relativa a la protección de los derechos humanos, los derechos laborales fundamentales, los derechos de las minorías y otros derechos sociales.
- 3. Cumplimiento de la legislación ambiental.** La empresa debe cumplir con las obligaciones contenidas en la legislación ambiental.

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2007).

Para ello es preciso conocer la legislación aplicable y evaluar su cumplimiento.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo evaluar el cumplimiento legal?

Para evaluar el cumplimiento legal de una empresa encontrará ayuda en:

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 2 “Diagnóstico” → Sección “Estudio de línea de base”.

Además, las empresas deberían evitar volverse cómplices de cualquier incumplimiento de la normativa internacional en situaciones donde una **norma** internacional no sea respetada por el Estado. Para ello deberían asegurarse de que sus prácticas no vulneran derechos fundamentales reconocidos por la normativa internacional en países que no la han ratificado. Por ejemplo, negociación colectiva, trabajo infantil, trabajo forzado, etc.

También deberían tratar de influir en las autoridades públicas para que se cumpla la normativa internacional en los países que no la respeten. Para ello pueden promover la acción conjunta con otras empresas y con asociaciones empresariales o de la sociedad civil. Esto es especialmente relevante en lo referente a las normas de protección establecidas en la Carta Universal de Derechos Humanos.



#### Herramienta - Los derechos humanos en la norma ISO-26000 de Responsabilidad Social

La **ISO26000** será una norma internacional que proporcionará orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las **materias fundamentales** y los temas que constituyen la responsabilidad social, y sobre las maneras de integrar comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes.

Una de las materias fundamentales es la de los derechos humanos, que incluye los siguientes temas:

- **Debida diligencia.** Las organizaciones tienen la responsabilidad de ejercer la debida diligencia para notar, identificar, prevenir y abordar los impactos negativos reales o potenciales en los derechos humanos, como consecuencia de sus actividades y relaciones asociadas a estas actividades.
- **Situaciones de riesgo para los derechos humanos.** Las organizaciones deberían tener particular cuidado al tratar con circunstancias y ambientes en los que es más probable que enfrenten desafíos y dilemas para abordar los temas de derechos humanos (como la participación en actividades que podrían afectar a niños, pueblos indígenas, recursos naturales; o las operaciones en una cultura de corrupción).
- **Evadir la complicidad.** Una organización puede considerarse cómplice cuando ha ayudado a otros a cometer actos condenables y cuando, habiendo ejercido la debida diligencia, estaba o debía estar en conocimiento de que dichos actos producirían im-

pactos negativos considerables. La complicidad puede incluir el permanecer en silencio o beneficiarse de los actos condenables de los otros.

- **Resolución de conflictos.** La responsabilidad de una organización de respetar los derechos humanos debería incluir un medio para que aquellos que se sientan afectados puedan llevar el problema ante la atención de la organización e intentar obtener una reparación, sin perder su derecho a utilizar los mecanismos legales disponibles.
- **Discriminación y grupos vulnerables.** La discriminación implica negar el mismo trato u oportunidades basándose en prejuicios. Los prejuicios incluyen (pero no se restringen): raza, color de piel, género, edad, nacionalidad o país de origen, etnia o sociedad de origen, casta, estado civil, orientación sexual, condición de salud, adhesión política, creencia o religión. Los grupos que han sufrido una discriminación permanente lo que les ha generado desventajas arraigadas; son vulnerables de ser aún más discriminados (mujeres, personas con discapacidad, niños indígenas, inmigrantes, entre otros).
- **Derechos civiles y políticos.** Derecho a la vida, derecho de liberarse de la tortura, derecho a la seguridad, derecho a la propiedad, libertad e integridad de la persona, derecho al debido proceso legal y audiencia justa al enfrentar cargos criminales, libertad de opinión y expresión, libertad de reunión y asociación pacífica, libertad de adoptar y practicar una religión, libertad de pensamiento, libertad de no sufrir intromisiones arbitrarias en la familia, el hogar o la correspondencia, derecho a la privacidad, a acceder a servicios públicos y a participar en elecciones.
- **Derechos económicos, sociales y culturales.** Acceso sin discriminación a la salud, educación, trabajo, alimentos, religión y cultura, y oportunidades verdaderas de participar sin discriminación en las tomas de decisiones que apoyen las prácticas positivas y disuadan las prácticas negativas relativas a la salud, educación, trabajo, alimentos, religión y cultura.
- **Derechos fundamentales en el trabajo.** Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a negociación colectiva, eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, abolición efectiva del trabajo infantil, eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación, entre otros.

Fuente: ISO 26000, borrador (diciembre 2008).

## 2. Conocer y cumplir las obligaciones tributarias

Las empresas deberían asegurar que conocen y cumplen con sus obligaciones fiscales, estar inscritas adecuadamente, actualizando la información que corresponda y pagando los impuestos propios de cada una.

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

##### 1.5.7 Integridad lucha contra la corrupción

###### a) ¿Qué es?

La integridad empresarial se refiere al cumplimiento de estándares de comportamiento que prevengan la aparición de malas prácticas relacionadas con la corrupción y los conflictos de interés, o, en caso de que aparezcan, facilitar su pronta resolución.

Transparencia Internacional define la corrupción como *“el mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados”*, tanto en el sector público como en el sector privado. La Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción<sup>10</sup>, el primer instrumento jurídico global para el combate de la corrupción en vigencia desde diciembre de 2005, describe las formas de corrupción posibles, que abarcan desde la corrupción administrativa local (el funcionario público que roba para sí o para el partido político) hasta la corrupción transnacional que involucra al sector privado y al sector público (un soborno para obtener un contrato).

La forma más común de corrupción internacional es el soborno. Transparencia Internacional y *Social Accountability International* (SAI), autores de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno<sup>11</sup>, definen el soborno como *“[el] ofrecimiento o aceptación de regalos, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro tipo de beneficios, a o de cualquier persona a modo de incentivo para realizar un acto deshonesto, ilegal o que implica el quebrantamiento de la confianza, durante la conducción de los negocios de la empresa”*.

La integridad empresarial trata de prevenir o controlar los problemas ocasionados por las fallas en los sistemas de gestión de las empresas que aseguran la transparencia y la rendición de cuentas en su interacción con el sector público. Estas fallas se ven con frecuencia reforzadas por la debilidad del Estado y la imperfección del funcionamiento de los sistemas legislativo, ejecutivo o judicial, reflejadas en la inadecuación del marco normativo, la complejidad administrativa o la impunidad y en la ausencia de incentivos, principalmente sanciones, que alineen a los empresarios hacia la probidad.

Su importancia radica en que la falta de integridad de los directivos de una empresa no sólo afecta a sus competidores, sino que también pueden ir en detrimento de la propia empresa y de sus accionistas por su posible repercusión en la reputación de la misma y por el aumento del riesgo de una aparición, en el futuro, de responsabilidades financieras. Por tanto, la integridad empresarial evita daños a la reputación y los costos de posibles sanciones.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

La corrupción es un delito, por lo que la adopción de medidas para prevenir la corrupción o detectarla en caso de que se produzca es una obligación.

<sup>10</sup> Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2005).

<sup>11</sup> Transparencia Internacional y Social Accountability International (2002).

### 1. Mejorar los sistemas de integridad empresarial

La lucha contra la corrupción debe abordarse mediante la mejora de los sistemas de integridad empresarial. Para ello, pueden adoptarse políticas anticorrupción, códigos de conducta y medidas de acompañamiento que posibiliten e incentiven su efectiva utilización.

Transparencia Internacional publicó en 2008 la adaptación para la PYME de sus *Principios empresariales para contrarrestar el soborno*<sup>12</sup>.



#### **Herramienta - Principios empresariales para contrarrestar el soborno (Transparencia Internacional)**

1. Realizar negocios de manera justa, honesta y transparente.
2. No ofrecer sobornos, sea directa o indirectamente, para obtener ventajas empresariales.
3. No aceptar sobornos, sea directa o indirectamente, para dar ventajas empresariales.
4. Desarrollar un programa para implementar y apoyar estos principios.

Fuente: Transparencia Internacional (2008).

Estos principios también facilitan información sobre cómo poner en marcha un programa anticorrupción:



#### **Herramienta - Pasos para poner en marcha un programa anticorrupción (Transparencia Internacional)**

Los principios empresariales para contrarrestar el soborno proponen cuatro pasos para poner en marcha un programa anticorrupción:

##### **1. Diagnosticar**

- a) Comprometerse con los 4 principios documentando el compromiso por escrito.
- b) Evaluar los riesgos teniendo en cuenta en qué países se opera; en qué sectores se trabaja; los contratos vigentes; los socios (proveedores, distribuidores y clientes) y los procesos internos referentes a los términos de pago y los contratos.
- c) Proponer objetivos y metas para documentarlos por escrito. Los objetivos pueden consistir en la mejora de procesos ya existentes o en el desarrollo de nuevos procesos.

##### **2. Planificar**

- d) Proponer medidas para minimizar el riesgo de corrupción y alcanzar los objetivos propuestos.

<sup>12</sup> Transparencia Internacional (2008).

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

- e) Designar una persona responsable del programa.
- f) Decidir el alcance del programa referido a los distintos tipos de corrupción a prevenir (sobornos, regalos, invitaciones, viajes, pagos de facilitación, favores, términos de pago, contribuciones políticas, donaciones y conflictos de interés).

#### 3. Implementar

- g) Involucrar y capacitar a los trabajadores.
- h) Informar en los contratos que el contrato se rescindirá si los socios comerciales pagan o aceptan sobornos.
- i) Establecer un sistema para evaluar y seleccionar a los socios comerciales que permita identificar si hay alguna “bandera roja” antes de entrar en una relación contractual.

#### 4. Comunicar, monitorear y revisar

- j) Recoger y resolver las dudas, sugerencias y denuncias de los trabajadores y socios comerciales.
- k) Comunicar el programa anticorrupción, por ejemplo a través del sitio Web de la empresa.
- l) Establecer los controles internos que sean necesarios para asegurar el cumplimiento del programa.
- m) Establecer los registros que sean necesarios en caso de que fuera necesario mostrar evidencias del programa ante terceros.
- n) Revisar periódicamente el programa para asegurar su buen funcionamiento.

Fuente: Transparencia Internacional (2008).

### 2. Promover la acción colectiva para luchar contra la corrupción a través de pactos de integridad

Además de abordar la lucha contra la corrupción de forma individual mediante la mejora de sus sistemas de gestión, las empresas pueden promover la **acción colectiva**, es decir la colaboración con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, y administraciones públicas para evitar la corrupción. Uno de los instrumentos más utilizados para ello son los pactos de integridad.

Desarrollados por Transparencia Internacional, el Pacto de Integridad<sup>13</sup> es una herramienta que busca impedir la corrupción en las compras públicas. Consiste en un proceso que incluye un acuerdo entre un gobierno (a nivel federal, nacional y local) o un departamento de gobierno y todos los que se presentan en una licitación para un contrato público. Contiene los derechos y las obligaciones con el fin de que ninguna de las partes pague, ofrezca, exija o acepte sobornos, o conspire con la competencia para obtener el contrato, o mientras se lleva a cabo el mismo.

<sup>13</sup> Pactos de integridad. [www.transparency.org/global\\_priorities/public\\_contracting/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/global_priorities/public_contracting/integrity_pacts)



## 1.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



### Ejercicio - Autodiagnóstico de RSE: Gobierno empresarial

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto al enfoque de procesos y mejora continua en gobierno empresarial?

Enfoque de procesos y mejora continua			Sí/No
Política		¿Cuenta con una política de gobierno empresarial en la que la Dirección formalice su compromiso hacia los propietarios, inversores, accionistas y grupos de interés en general?	
Temas relevantes		¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para un gobierno empresarial responsable están identificados?	
Plan de acción		¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?	
Capacitación		¿Los trabajadores que participan de la gestión del gobierno empresarial están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir a ello?	
Implementación		¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?	
Monitoreo y evaluación		¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?	
Comunicación y reporte		¿Revela información relevante sobre gobierno empresarial para los grupos de interés?	
Revisión y mejora		¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de gobierno empresarial?	

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto a las buenas prácticas de gobierno empresarial?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
Derechos de los accionistas	Consejo de administración	¿Cuenta con consejeros con opinión autónoma y especializada sobre aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales?	
	Accionistas minoritarios	¿Garantiza el trato equitativo de todos los accionistas, incluidos los minoritarios?	
	Protocolo familiar	Si la empresa es familiar, ¿dispone de un Protocolo Familiar?	
Orientación Estratégica	Misión y visión	¿La misión y visión han sido establecidas y documentadas, y son comunicadas y aplicadas?	
Ética	Valores	¿Los valores y principios éticos han sido establecidos y documentados, y son comunicados y aplicados?	
	Código de conducta	¿El Código de Conducta ha sido elaborado y documentado, y es comunicado y aplicado?	
Cumplimiento Legal y Fiscal	Cumplimiento legal	¿Conoce y cumple la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente?	
	Cumplimiento fiscal	¿Conoce y cumple las obligaciones tributarias?	

## Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

### 1. [Unidad 1]. Gobierno empresarial

#### 1.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
Integridad (lucha contra la corrupción)	Sistemas de integridad empresarial	¿Mejora los sistemas de integridad empresarial?	
	Pactos de integridad	¿Promueve la acción colectiva para luchar contra la corrupción a través de pactos de integridad?	
Reconoc. de los derechos de los grupos de interés	Grupos de interés	¿Identifica a los grupos de interés y sus expectativas, respondiendo a las mismas?	
Transparencia	Comunicación y diálogo	¿Ofrece información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades?	

En el Anexo 2 “Indicadores” encontrará más detalle acerca de la medición de buenas prácticas de gobierno empresarial.



#### Ejercicio - Plan de acción de RSE: gobierno empresarial

Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre gobierno empresarial, conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

1. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
3. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Gobierno empresarial				

Para elaborar el plan de acción puede tomar como ejemplo el plan siguiente:



#### Plan de acción de RSE: gobierno empresarial

Tema	Subtema	Objetivos	Metas	Indicador (fórmula)	Acciones	Responsables	Plazo de ejecución
Orientación estratégica	Definiciones estratégicas	Misión, Visión y Valores (MVV) de la empresa son conocidos internamente y externamente y sirven de guía a directivos y trabajadores	MVV documentados, publicados y conocidos por el 100% de los directivos y trabajadores al final del año	MVV formalizada en un documento MVV publicada en la Web MVV comunicada en una reunión interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o revisar la MVV para que incorpore una perspectiva de sostenibilidad</li> <li>• Publicar la MVV en la Web de la empresa o en los tablores de anuncios</li> <li>• Comunicar y explicar la MVV a los empleados</li> </ul>	Responsable de RSE	Año en curso (Primer trimestre)
Ética	Código de Conducta	El Código de Conducta (CC) es conocido internamente y externamente y sirve de guía a los empleados	CC documentado, publicado y conocido por el 100% de los directivos y trabajadores al final del año	CC formalizado en un documento CC publicado en la Web CC comunicado en una reunión interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o revisar el CC</li> <li>• Publicar el CC en la Web de la empresa o en los tablores de anuncios</li> <li>• Comunicar y explicar la MVV a los empleados</li> </ul>	Responsable de RSE	Año en curso (Primer trimestre)
Integridad	Política anticorrupción	Disminuye el riesgo derivado de prácticas comerciales poco éticas	Pagos indebidos eliminados en licitaciones públicas al final del año	Importe de pagos indebidos en licitaciones públicas al final del año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la política anticorrupción de la empresa</li> <li>• Comunicar internamente y externamente la política anticorrupción de la empresa</li> </ul>	Responsable de ventas	Año en curso (Primer trimestre)



### 1.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

#### 1.7.1 Bibliografía

- Antognolli, S. (2008 a): *Guía modelo del protocolo familiar*. [www.pymesdefamilia.com.ar](http://www.pymesdefamilia.com.ar)
- Antognolli, S. (2008 b): *Órgano de Gobierno: implementación en una empresa familiar*.
- Bolaños, R. (2005): *La Importancia de un Consejo de Administración: cómo formar un consejo consultivo para tu empresa sin importar su tamaño*. Entrepreneur México: México, D.F. [www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=14918](http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=14918)
- CFI (2007): *Papel de IFC en el fortalecimiento del gobierno corporativo en América Latina y el Caribe*. Corporación Financiera Internacional: Washington [www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet\\_LAC\\_Spanish/\\$FILE/06\\_Factsheet\\_LAC\\_Spanish.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet_LAC_Spanish/$FILE/06_Factsheet_LAC_Spanish.pdf)
- Confecámaras/FOMIN (2007): *Responsabilidad Social Empresarial. Manual de autoimplementación para la empresa*. Confecámaras: Bogotá.
- Forum Empresa/FOMIN (2005): *Manual del participante: una nueva mirada empresarial*. Programa de promoción de la RSE en las Américas. Brasil, Chile, Perú, El Salvador.
- ISO (2008): *ISO 26000*. Borrador 12 de diciembre de 2008
- Martínez, E. (2008): *Razones para disponer de un consejo de administración en las PYME familiares*. Cámara de Comercio de Bilbao, Periódico información No. 1645, septiembre 2008. [www.albiacapital.com/images/noticias/Art%C3%ADculo%20Empresa%20septiembre%202008.pdf](http://www.albiacapital.com/images/noticias/Art%C3%ADculo%20Empresa%20septiembre%202008.pdf)
- OCDE (2004 a): *Corporate Governance Principles*. [www.oecd.org/daf/corporate/principles](http://www.oecd.org/daf/corporate/principles)
- OCDE (2004 b): *Principios de gobierno corporativo*. OCDE: París. Primera edición 1999. [www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf)
- OCDE (2006): *Estudio de casos sobre buen gobierno corporativo*. OCDE: París. [www.oecd.org/dataoecd/31/25/37846689.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/31/25/37846689.pdf)
- Transparencia Internacional (2008): *Business Principles for Countering Bribery. Small and Medium Enterprise (SME) Edition*.
- Transparencia Internacional y Social Accountability International (2002). *Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno*. [www.transparency.org/content/download/2248/13112/file/business\\_principles.es.pdf](http://www.transparency.org/content/download/2248/13112/file/business_principles.es.pdf)
- Universidad Anáhuac/FOMIN (2008): Caso IDEMSA. México.
- UNODC (2005): *Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción*. [www.unodc.org/pdf/crime/convention\\_corruption/signing/Convention-s.pdf](http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-s.pdf)
- Vives, A.; Corral, A.; Isusi, I. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo e IKEI. Washington DC. Disponible en: [www.iadb.org/csramericas/doc/PYME.pdf](http://www.iadb.org/csramericas/doc/PYME.pdf)
- [www.transparency.org/content/download/29197/443933/file/BusinessPrinciples\\_SME30Jan2008.pdf](http://www.transparency.org/content/download/29197/443933/file/BusinessPrinciples_SME30Jan2008.pdf)

#### 1.7.2 Lecturas recomendadas

- Acción RSE (2007): *Guía práctica para el reporte social y ambiental de las empresas*. Acción RSE: Santiago de Chile. [www.accionrse.cl/](http://www.accionrse.cl/)
- AccountAbility (2005): *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. AccountAbility, Stakeholder Research Associates y PNUMA [www.telefonica.es/rc2006/ftp/aspenn/public/getFile73a5.pdf?field\\_name=FILE&instanceid=2756269&context=2719163](http://www.telefonica.es/rc2006/ftp/aspenn/public/getFile73a5.pdf?field_name=FILE&instanceid=2756269&context=2719163)

- ASOEX (2007). *Visión de la industria frutícola de exportación sobre la Responsabilidad Social Empresarial*. Iniciativas relevantes y Guía para la elaboración de Reportes de RSE, Santiago de Chile, 2007.
- Confecámaras/FOMIN (2007): *Manual para la elaboración del reporte de sostenibilidad*. Confecámaras: Bogotá. [www.confecámaras.org.co/](http://www.confecámaras.org.co/)
- DERES/FOMIN (2004 a): "Guía para la preparación e implementación del balance social en el Uruguay". *DERES*: Montevideo.
- DERES (2004): *Manual de autoevaluación*. [www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)
- DERES/FOMIN: *Manual de RSE para PYMES de la Cadena de Valor de las grandes empresas*. Uruguay
- Instituto Ethos (2007): *Guía para la elaboración del balance social y la memoria de sostenibilidad 2007*. San Pablo, julio de 2007. [www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/GuiaBalanco2007\\_ESPANHOL.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/GuiaBalanco2007_ESPANHOL.pdf)
- FUNDEMAS (2004): *Aprendiendo a rendir cuentas*. FUNDEMAS: San Salvador. [www.FUNDEMAS.org/publicaciones/Guia\\_Aprendiendo\\_Rendir\\_Cuentas.pdf](http://www.FUNDEMAS.org/publicaciones/Guia_Aprendiendo_Rendir_Cuentas.pdf)
- GRI (2006 a): *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*. *Global Reporting Initiative*, disponible en español previo pago en [www.globalreporting.org/Learning/E-Shop/](http://www.globalreporting.org/Learning/E-Shop/)
- GRI (2006 b): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, Directrices 2006*. *Global Reporting Initiative*: Ámsterdam, disponible en español gratuitamente en [www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3\\_GuidelinesESP.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf)
- Ibase (2007): *Guía para la elaboración de balance social*. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. San Pablo. [www.balancosocial.org.br/media/BS\\_Emp\\_espanhol2007.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/BS_Emp_espanhol2007.pdf)
- ISO (2004): *Orientación sobre el concepto y uso el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. ISO: Geneva [http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC\\_176\\_SC2\\_N544\\_R2\\_\(ES\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC_176_SC2_N544_R2_(ES).pdf)
- OCDE (2003): *Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo en América Latina*. OCDE: París [www.oecd.org/document/16/0,3343,en\\_33873108\\_33873610\\_41059728\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/16/0,3343,en_33873108_33873610_41059728_1_1_1_1,00.html)

#### @ 1.8 Iniciativas y enlaces Web

##### \*Bovespa Mais

[www.bovespa.com.br/EmpresasSP/NovoMercadoNiveis/BovespaMais.asp](http://www.bovespa.com.br/EmpresasSP/NovoMercadoNiveis/BovespaMais.asp)

Mercado bursátil cuyo propósito es acoger compañías que tengan una estrategia gradual de acceso al mercado de capitales, viabilizando su exposición a ese mercado y apoyando su evolución en lo que respecta a la transparencia, ampliación de la base de accionistas y liquidez.

##### \* Business Anticorruption Portal

[www.business-anti-corruption.com/](http://www.business-anti-corruption.com/)

Web especializada dirigida a PYME que operan en mercados emergentes y países en desarrollo para que puedan poner en marcha un sistema de integridad empresarial.

##### \* Círculo de empresas, OCDE

[www.oecd.org/daf/companiescircle](http://www.oecd.org/daf/companiescircle)

Grupo de empresas latinoamericanas que ofrece información a las Mesas Redondas de Gobierno Corporativo sobre sus experiencias en la implementación de prácticas de buen gobierno.

##### \* Global Corporate Governance Forum, CFI & OCDE

[www.ifc.org/gcgf](http://www.ifc.org/gcgf)

Fondo creado en 1999 por la CFI y la OCDE para ofrecer asistencia a los mercados emergentes en el campo del gobierno corporativo para promover un crecimiento económico sostenible.

##### \*La empresa familiar.com

[www.laempresafamiliar.com/faq/index.php](http://www.laempresafamiliar.com/faq/index.php)

Portal dedicado a ofrecer información sobre cuestiones relacionadas con las empresas familiares. Edita y publica todo el tipo de información relacionada con la actualidad, formación, fiscalidad y promoción de las empresas familiares.

##### \* Mesas Redondas de Gobierno Corporativo en América Latina, OCDE

[www.oecd.org/daf/corporateaffairs/roundtables](http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/roundtables)

Mesas redondas establecidas en el año 2000 para facilitar el diálogo público-privado e intercambiar experiencias con el fin de promover buenas prácticas de gobierno en las empresas.

##### \* Pactos de integridad

[www.transparency.org/global\\_priorities/public\\_contracting/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/global_priorities/public_contracting/integrity_pacts)

Herramienta que busca impedir la corrupción en las compras públicas, desarrollada por Transparencia Internacional a través de un acuerdo entre un gobierno (a nivel nacional o local) o un departamento de gobierno y los que se presentan en una licitación para un contrato público.

##### \* Programa de gobierno corporativo - Confecámaras, Colombia

[www.gobiernocorporativo.com.co/](http://www.gobiernocorporativo.com.co/)

Programa lanzado en 2001 por Confecámaras para acercar el concepto a todos los sectores de la economía colombiana, y propiciar el trabajo conjunto entre instituciones públicas y privadas, para lograr cambios culturales y normativos.

##### \* Transparency International Latinoamérica y el Caribe (TILAC)

[http://www.transparency.org/regional\\_pages/americas/introduccion](http://www.transparency.org/regional_pages/americas/introduccion)

Red de capítulos latinoamericanos de Transparencia Internacional, dedicada a la promoción de una agenda regional contra la corrupción.



# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

## Introducción

## 1 Fundamentos de la RSE

## 2 Dominios y temas de la RSE

## 3 Sistematización de la RSE en PYME

### 1 Gobierno empresarial

### 2 Prácticas laborales

- 2.1 Las prácticas laborales: ¿Qué son?
- 2.2 ¿Por qué son necesarias?
- 2.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 2.4 ¿Cómo encarar su sistematización?
- 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?
- 2.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación
- 2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 2.8 Iniciativas y enlaces Web

### 3 Mercadotecnia

### 4 Aprovisionamiento

### 5 Gestión medioambiental

### 6 Inversión social

## 2. [Unidad 2] Prácticas laborales



### Introducción

Un factor fundamental de la competitividad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, es la disponibilidad de personas con los conocimientos y las habilidades requeridos para mantener niveles de productividad crecientes. Estar al tanto de las expectativas de los trabajadores y la adopción de prácticas que den respuesta a sus necesidades puede ser una vía efectiva para mejorar el clima laboral y la competitividad empresarial.

Estas prácticas engloban tanto aspectos básicos, vinculados al cumplimiento de la legalidad vigente a través del respeto a los derechos laborales fundamentales y a la salud y seguridad en el trabajo, como a aspectos avanzados, relativos al desarrollo profesional, a la mejora de la satisfacción laboral o a la conciliación entre el mundo laboral y el mundo personal.

La mayoría de las acciones de mejora de las prácticas laborales pueden ser desarrolladas por empresas de cualquier tamaño ya que supone en muchos casos, formas diferentes de organizar el trabajo y la comunicación interna, sin estar ligadas necesariamente a inversiones o gastos significativos, lo que facilita su adopción por parte de la PYME.

El propósito de esta unidad es ofrecer información y herramientas a las empresas que deseen enfocar parte de sus acciones de RSE en la mejora de sus relaciones con los trabajadores a través de sus prácticas laborales. Para ello, a lo largo de la misma se delimita el concepto de prácticas laborales responsables y su alcance, se presentan las expectativas más frecuentes sobre el comportamiento de las empresas en este ámbito y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las PYME.



### Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a las siguientes preguntas:
  - **¿Cuáles son los temas relevantes en el ámbito de las prácticas laborales?**
  - **¿Qué se espera de las empresas para ser reconocidas como socialmente responsables en este ámbito?**
- **Competencias.** Al finalizar esta unidad usted será capaz de:
  - Reconocer e implementar las buenas prácticas laborales que las empresas puedan adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables en sus relaciones con los trabajadores.



### 2.1 Las prácticas laborales: ¿Qué son?

Las prácticas laborales son las políticas y acciones de la empresa que afectan a las relaciones con sus trabajadores.

El término “trabajador” puede referirse a cualquier persona que desempeña un trabajo, sea un empleado o un trabajador autónomo. El término “empleado” se refiere a las personas que desempeñan un trabajo bajo una relación laboral según la legislación aplicable. El término “trabajador autónomo” se refiere a las personas que desempeñan un trabajo bajo una relación de prestación de servicios.

Las prácticas laborales se refieren a las condiciones de trabajo (remuneración, horarios, vacaciones, etc.), al **diálogo social**, a la salud y seguridad ocupacional, y al desarrollo profesional.

#### 2.2 ¿Por qué son necesarias?



### 2.2 ¿Por qué son necesarias?

Las prácticas laborales responsables tienen un doble objetivo social y económico. El objetivo social es asegurar el cumplimiento de las normas internacionales que protegen los derechos laborales fundamentales y el objetivo económico es incentivar la productividad de los trabajadores.

#### 2.3 ¿Cuáles son sus beneficios?



### 2.3 ¿Cuáles son sus beneficios?



**Riesgos.** No otorgar la debida importancia a la mejora de las prácticas laborales conlleva múltiples riesgos:

¿Cuánto pierde una empresa con alta rotación de empleados en contratar y capacitar reiteradamente para un mismo puesto? ¿Cuánto pierde en juicios, multas y ausentismo por carecer de adecuados elementos de seguridad para sus trabajadores? ¿Cuánto pierde en productividad porque sus trabajadores están desmotivados? ¿Cuánto pierde porque no cuenta con canales para conocer las sugerencias de los trabajadores que saben mejor que el jefe cómo ganar tiempo y eficacia en sus tareas?



**Oportunidades.** Mejorar las prácticas laborales ofrece varias oportunidades vinculadas a la mejora de la productividad y competitividad de la empresa<sup>14</sup>:

Mejora las competencias de los trabajadores; mejora la eficiencia; reduce el estrés; reduce el ausentismo; reduce la rotación; mejora el clima laboral y eleva la **calidad de vida** de los trabajadores y sus familias.

<sup>14</sup> Confecámaras (2007), p. 16.

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

Diferentes estudios muestran que el cumplimiento de la legalidad en las PYME latinoamericanas en el ámbito laboral, incluido los requerimientos de seguridad e higiene en el trabajo, es insuficiente<sup>15</sup>. El temor al incremento de costos, la desregulación del mercado laboral o las altas tasas de desempleo son las motivaciones que en muchos casos se argumentan para justificar este comportamiento. A ello se une generalmente la falta de seguimiento de la **regulación** existente por parte de la administración pública.

A pesar de estos obstáculos, a lo largo de esta unidad se ofrecen evidencias de empresas que han adoptado como estrategia ir más allá de la legalidad vigente para contribuir a la mejora de la calidad de vida laboral y aumentar su productividad y su competitividad.



#### Prácticas laborales

Tema	Subtema	Caso/Empresa	Tipo de iniciativa	Oportunidad/Beneficio
Derechos fundamentales	No discriminación	La inclusión laboral de personas con capacidades diferentes al alcance de la PYME (Plásticos Preslo, México)	Contratación de trabajadores con capacidades diferentes a través de la creación de una empresa de inclusión socio-laboral	Acceso a trabajadores capacitados para el trabajo requerido y contribución a políticas públicas de inclusión social
Salud y seguridad laboral	Salud y seguridad laboral	La mejora continua a través de la implantación de sistema de gestión, una oportunidad para aumentar las ventas (Cenercol, Colombia)	Implantación de un sistema de gestión de salud y seguridad laboral según la norma OHSAS 18001	Acceso a clientes que valoran positivamente la adopción de prácticas de RSE
Desarrollo profesional	Reclutamiento e incentivos	La gestión de los recursos humanos, una oportunidad para aumentar la productividad (Athon Group, Brasil)	Acciones de mejora en la selección de recursos humanos, capacitación y conciliación, estabilidad y diversidad	Aumento de la productividad laboral
Desarrollo profesional	Conciliación laboral-personal	Liderazgo y calidad de vida laboral, piezas clave para la mejora de la productividad (TME maquinados, México)	Acciones de mejora en la capacidad de liderazgo de los directivos y del empoderamiento de los trabajadores	Aumento de la productividad laboral y eliminación de horas extras
Desarrollo profesional	Clima laboral	El clima laboral, pieza clave para la mejora de la productividad (Todo Brillo, Paraguay)	Acciones de mejora para atender las necesidades básicas de los trabajadores	Aumento de la atracción de trabajadores y disminución de los costes de reclutamiento

<sup>15</sup> Cici, C; Ranghieri, F. (2008).



#### 2.4 ¿Cómo encarar su sistematización?

Las prácticas laborales deberían ser gestionadas de modo sistematizado, bajo un enfoque de procesos y de mejora continua.

El enfoque de procesos consiste en que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos se gestionan como un proceso. La empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los grupos de interés (internos o externos) y diseñarlos para aportar valor.

Complementando este enfoque de procesos, el enfoque de mejora continua consiste en gestionar los procesos evaluándolos y mejorándolos con frecuencia, y usando información interna y externa con el fin de asegurar su eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de negocio.



#### Herramienta - Enfoque de procesos y mejora continua para las prácticas laborales

La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión de las prácticas laborales implica varios procesos y actividades:

- 1. Política.** Establecer una política de prácticas laborales en la que la Dirección formalice el compromiso hacia sus trabajadores y que incluya los principios de la empresa sobre los temas relevantes de las prácticas laborales responsables.
- 2. Temas relevantes.** Identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para las prácticas laborales responsables, tales como: derechos laborales fundamentales, salud y seguridad laboral y desarrollo profesional.
- 3. Plan de acción.** Identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico) respecto a la gestión de los temas identificados como relevantes. Establecer objetivos y metas de mejora en un plan de acción de prácticas laborales elaborado a partir de las oportunidades de mejora seleccionadas.
- 4. Capacitación.** Capacitar a los trabajadores que participan de la gestión de las prácticas laborales en los temas relevantes y buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de mejorar las prácticas laborales y cómo contribuir a ello.
- 5. Implementación.** Implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- 6. Monitoreo y evaluación.** Establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- 7. Comunicación y reporte.** Revelar información relevante sobre prácticas laborales para los grupos de interés.
- 8. Revisión y mejora.** Establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas laborales que deban de ser mejorados.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE?

Para saber sobre el enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE encontrará ayuda en:

Módulo 1 “Fundamentos de la RSE” → Unidad 1 “Cimientos” → Sección “¿Qué se espera de la empresa?” → “Sistematización”

Para adoptar el enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE encontrará ayuda en:

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 1 “Preparación y análisis preliminar”, Unidad 2 “Diagnóstico”, Unidad 3 “Planificación”, Unidad 4 “Implementación”, Unidad 5 “Monitoreo y evaluación”, Unidad 6 “Comunicación”, Unidad 7 “Revisión y mejora”



#### Definición - Gestión de las personas

Trabajar la gestión de las personas desde la óptica de la RSE ofrece multitud de ventajas en las PYME dada la cercanía de la gerencia-propiedad con las personas trabajadoras. La mejora en el clima laboral, la mejora en la competitividad y la mejora en la productividad son oportunidades que aparecen en la aplicación de la RSE en general y están orientadas a las personas trabajadoras en particular<sup>16</sup>. En concreto, algunos propietarios han destacado sobre todo la mejora en la comunicación entre la dirección y los empleados y la oportunidad de generar un clima de confianza que permite posteriormente otros avances.

Las implicaciones que puedan tener modificaciones en los modelos de gestión de las personas son importantes y deben realizarse con prudencia y visión global. Es importante analizar el conjunto de aspectos (selección, formación, retribución, motivación, etc.) en un diagnóstico global antes de realizar cambios que pueden verse como arbitrarios por parte de la dirección e incrementar la conflictividad en la empresa. Algunos temas son menos sensibles que otros; así, la formación tiene menos riesgos que las variaciones en las condiciones de promoción y éstas menos que las variaciones salariales. Aspectos como la responsabilidad, la promoción o el trabajo en sí mismo tienen una tendencia en general más positiva a incrementar la motivación cuando se gestionan adecuadamente, mientras que aspectos como el salario, las relaciones con el supervisor o las propias condiciones de trabajo tienen un fuerte componente en reducir la motivación si son mal gestionadas<sup>17</sup>. De producirse una deficiente gestión de las expectativas en estos aspectos pueden generarse además pérdidas importantes de personas para la empresa. Es fundamental en el diagnóstico previo contar con la visión de las propias personas trabajadoras para captar de manera fehaciente el nivel de expectativas, así como con la gerencia y propiedad para evaluar el verdadero margen de maniobra de la empresa.

<sup>16</sup> Forética (2006), p. 17.

<sup>17</sup> Rodríguez Porras, J.M. (2005), p. 15.



#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Las prácticas laborales deberían permitir generar un marco de gestión que garantice el respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, la salud y seguridad en el trabajo y el desarrollo profesional de los trabajadores, contribuyendo simultáneamente a alcanzar los objetivos de negocio de la empresa.

Para ser más eficaces y eficientes en la consecución de estos fines las empresas pueden adoptar un enfoque sistematizado de gestión de los recursos humanos basado en estándares internacional o regionalmente aceptados.

#### **Fuentes**

Si bien no existe un modelo único de gestión, sí existen algunos elementos fundamentales derivados de convenios internacionales y de normas voluntarias.

- Para empresas con un nivel de madurez más bajo existen estándares como la [SA 8000](#) que pretende facilitar el cumplimiento de los derechos laborales fundamentales reconocidos en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Para empresas con un nivel de madurez medio las normas OHSAS (*Occupational Health and Safety Management Systems*, Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral) pretenden asegurar la gestión sistematizada de la salud y seguridad laboral en el lugar de trabajo.
- Para empresas con un mayor nivel de madurez el [Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión](#) facilita la adopción de un enfoque de gestión basado en la excelencia, incluyendo la gestión de los recursos humanos.

Cabe aclarar que, si bien estos modelos han tenido una amplia aceptación en empresas de diferentes tamaños, se han diseminado con mayor profundidad en empresas grandes. El acercamiento a estos modelos es recomendable en las PYME que estén interesadas en la mejora continua o tengan algún elemento de gestión previo en el que apoyarse.

#### **Temas relevantes y buenas prácticas**

De la normativa y los principios voluntarios generalmente aplicados en las prácticas laborales se deduce una serie de temas relevantes y buenas prácticas que pueden servir de guía a las empresas que deseen mejorar su gestión:

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Temas relevantes y buenas prácticas - Prácticas laborales

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Derechos laborales fundamentales</b>	Remuneración justa	Asegurar una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado
	No discriminación	Garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación
	Trabajo forzado	Erradicar el trabajo forzado de forma directa y en la <a href="#">cadena productiva</a>
	Trabajo infantil	Erradicar el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva
	Horario de trabajo	Asegurar un horario de <a href="#">trabajo decente</a>
	Asociación y negociación colectiva	Garantizar la libertad de asociación y la negociación colectiva
<b>Salud y seguridad laboral</b>	Salud y seguridad laboral	Garantizar un <a href="#">ambiente de trabajo</a> seguro y saludable
<b>Desarrollo de los trabajadores</b>	Reclutamiento e incentivos	Asegurar un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento
	Estabilidad	Fomentar la estabilidad laboral
	Capacitación	Facilitar la formación de los trabajadores
	Promoción	Facilitar la promoción de los trabajadores
	Participación	Facilitar la participación de los trabajadores
	Conciliación laboral y personal	Facilitar la conciliación laboral y personal
	Clima y satisfacción laboral	Mejorar el clima y la satisfacción laboral
	Desvinculaciones	Buscar dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo medir el desempeño de una empresa en cuanto a sus prácticas laborales?

Para medir el desempeño de una empresa en cuanto a sus prácticas laborales encontrará ayuda en:

Anexo 2 “Indicadores” → Prácticas laborales

##### 2.5.1 Derechos laborales fundamentales

###### a) ¿Qué es?

Los derechos laborales fundamentales son aquellos reconocidos en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo: prohibición del trabajo forzado, edad mínima para el empleo, condiciones salariales, horario de trabajo, periodos de descanso y vacaciones, condiciones de salud y seguridad, no discriminación en el empleo; y libertad de asociación.



###### **Herramienta - Las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que promueve la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos y respetados internacionalmente. Dentro del sistema de la ONU, la OIT posee una estructura tripartita única, con los trabajadores y los empleadores participando en condiciones igualitarias con los gobiernos. Actualmente hay 175 naciones que son Estados miembros de la OIT.

Uno de los roles principales de la OIT es establecer normas internacionales del trabajo en la forma de convenciones y recomendaciones<sup>18</sup> y brindar asistencia técnica y financiera a aquellos países que requieran ayuda para implementarlas.

Las convenciones de la OIT son las siguientes:

- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicalización, 1948.
- Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949.
- Convenio sobre la igualdad de remuneración, 1951.
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957.
- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958.
- Convenio sobre la edad mínima, 1973.
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999.

Estas convenciones cubren los derechos fundamentales en el trabajo y proveen a los Estados de un modelo a seguir en el diseño de su normativa laboral. Las convenciones de la OIT se consideran un instrumento legal. Los Estados miembros son alentados a ratificar las convenciones por su Parlamento o Congreso. Cuando una Convención ha sido ratificada por un país, se espera que su gobierno la asuma como un tratado internacional y que, por lo tanto, acepte dos obligaciones: un compromiso para aplicar las disposiciones de la Convención a sus leyes y una voluntad de aceptar una medida de supervisión internacional a través del monitoreo formal y mecanismos de informe. Las convenciones poseen cierta fuerza moral, en el sentido de que la condena pública a un Estado soberano por el no cumplimiento de sus obligaciones legales internacionales es algo embarazoso y muchos gobiernos son sensibles a la censura pública.

<sup>18</sup> Para más información puede consultarse la web de la OIT [www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm), en la que existe abundante material bibliográfico y análisis estadístico sobre los mercados de trabajo.

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

Las empresas deberían respetar la legislación laboral aplicable y, en aquellos casos en los que la normativa local no se pronuncie o sea menos exigente, cumplir con las estipulaciones mínimas de las convenciones de la OIT.

Para mejorar sus prácticas, las empresas con un nivel de madurez básico pueden usar la norma SA 8000:2001 creada por Social Accountability Internacional (SAI)<sup>19</sup>. Sus requisitos están basados en varias normas de derechos humanos de aplicación internacional; entre ellas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas, la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU, y las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



##### Herramienta - La norma SA8000

La norma Social Accountability 8000 (SA8000) es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa en el ámbito de las prácticas laborales. La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia está preparada para asumir la responsabilidad por ello.

La versión más extendida ha sido la versión SA-8000:2001 si bien ya se ha publicado la nueva versión de la norma, SA8000:2008 que sustituye a la anterior.

Ambas versiones tienen 9 requerimientos sobre los siguientes temas: trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistema de gestión.

**Trabajo infantil:** prohíbe el trabajo infantil (en la mayoría de los casos, niños menores de quince años de edad). Las empresas certificadas también deben asignar fondos para la educación de niños que podrían perder su trabajo a raíz de la aplicación de esta norma.

**Trabajo forzado:** no se puede exigir a los trabajadores que entreguen sus documentos de identidad ni que paguen “depósitos” como condición para el empleo.

**Higiene y seguridad:** las empresas deben cumplir con normas básicas para un ambiente de trabajo seguro y saludable entre ellas: agua potable, instalaciones sanitarias, equipo de seguridad aplicable y capacitación necesaria.

**Libertad de asociación:** protege los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de gestionar convenios colectivos, sin miedo a represalias.

**Discriminación:** no se permite la discriminación por raza, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política.

<sup>19</sup> Para obtener más información puede consultarse la Web de SAI. [www.sa-intl.org/](http://www.sa-intl.org/)

**Prácticas disciplinarias:** prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental y el abuso verbal de los trabajadores.

**Horario de trabajo:** establece una semana de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un límite de 12 horas extras por semana remuneradas a una tarifa especial.

**Remuneración:** los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas, con por lo menos una parte de ingreso discrecional.

**Gestión:** define los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la gerencia del cumplimiento de la norma SA-8000, haciendo referencia a la necesidad de que ésta defina una política respecto a la responsabilidad social y a las condiciones laborales garantizando que se cumpla la norma y sea efectivamente documentada, aplicada, mantenida, comunicada, y que sea accesible y comprensible a todo el personal.

Fuente: SAI (2008).

### 1. Asegurar una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado

Las empresas deberían asegurar a los trabajadores una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado al menos para cubrir las necesidades básicas de ellos y sus familias.

La remuneración hace referencia a los salarios en casos de empleados y a los honorarios en caso de trabajadores autónomos. También a los beneficios no salariales tales como seguro médico, planes de pensiones, participación en el beneficio de la empresa no exigido legalmente, etc.

El modelo remunerativo supone un doble desafío dado que se trata de encontrar una remuneración que cubra las necesidades básicas del trabajador (alimentación, salud, vivienda, educación, transporte, vestuario, entre otros) e incentive la productividad y la permanencia, y que permita a la empresa ser competitiva.

La remuneración justa, más allá de los mínimos establecidos legalmente en las diferentes legislaciones nacionales y convenciones, representa un análisis complicado de realizar ya que depende en muchos casos de la situación socioeconómica local, del sector de actividad y de los niveles de competitividad de la propia empresa.

### 2. Garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación

Las empresas deberían garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación por motivos de raza, color, sexo, edad, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, condición social y física. Las empresas deberían asegurar la igualdad

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

de oportunidades para las mujeres, trabajadores con discapacidad, jóvenes, mayores, inmigrantes y la población indígena.

También debería garantizarse igualdad de oportunidades y facilitación de desarrollo profesional a las personas con bajos ingresos. Esta práctica se enmarca en lo que se denomina “**negocios inclusivos**”: son iniciativas económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas con bajos ingresos mediante su inclusión en la cadena de valor de la empresa; en este caso, los trabajadores.

Para ello deberían asegurar que sus políticas de selección, contratación, remuneración, acceso a capacitación, promoción y desvinculación y las condiciones de trabajo no están sesgadas en relación con el género, la raza, el color, la orientación sexual, la edad, la religión, las tendencias políticas, nacionalidad, condición social y física, y otras posibles fuentes de discriminación.

Como muestra el caso siguiente, algunas empresas han decidido abordar la no discriminación facilitando la contratación de trabajadores con capacidades especiales mediante la creación de empresas de inclusión social.



#### **Caso Plásticos Preslo, México - La inclusión laboral de personas con discapacidad, al alcance de la PYME**

Plásticos Preslo inicio su operación en 2001. La empresa, situada en México, fue elegida por Sony para participar en el Proyecto “Implementación de Medidas de Responsabilidad Social en PYMES de la Cadena de Valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) y apoyado por el FOMIN/BID.

Tras el inicio del Proyecto, los socios de Plásticos Preslo decidieron crear la empresa Capacidades Especiales Aplicadas a la Producción S.A. de C.V. (CEAPSA), especializada en la maquila de blisters, y trasladaron toda la línea de producción de Plásticos Preslo a esta nueva empresa. La experiencia personal del Director General de la empresa, le llevó a considerar que la empresa debía abrir un espacio para el desarrollo laboral de estos sectores vulnerables de la sociedad. Para lograrlo, recibió asesoría de entidades gubernamentales a través del Sistema Nacional de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) con el fin de adaptar no solamente las instalaciones a las necesidades de personas con discapacidad sino también establecer los tipos de trabajo adecuados a cada persona y mantener permanentemente un servicio médico para atender cualquier necesidad de los trabajadores.

CEAPSA está ubicada en el Municipio de Cuatitlán Izcalli, en el Estado de México. Tiene 344 empleados en plantilla de los que 120 son discapacitados, y 200 con carácter temporal. Vende productos por alrededor de US\$2,5 millones (30.000.000 millones de pesos al año) y sirve a veinte clientes. Actualmente goza del reconocimiento de Empresa Incluyente, otorgado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de México, por ser la empresa que generó mayor número de empleos para personas en riesgo de exclusión durante 2007.

El reconocimiento como empresa incluyente permite a las organizaciones utilizar el **se-  
llo** de dicho programa en el empaque de sus productos y/o servicios para que la so-  
ciedad las identifique y reconozca como empresas humanistas, con un alto sentido de  
responsabilidad social, que abren oportunidades de empleo a personas discapacitadas.

Como resultado de las acciones del proyecto IDEARSE, CEAPSA se encuentra en una fase  
avanzada de integración de la RSE en la organización, con una actuación proactiva para  
no sólo mejorar sus propias prácticas sino involucrar a todos sus grupos de interés e in-  
fluir en **políticas públicas**, ya que forma parte del Comité de Empleo, Capacitación e In-  
novación Tecnológica del Consejo Consultivo Municipal, donde promueve la contratación  
de personas discapacitadas y de la tercera edad.

Fuente: IDEARSE, Universidad Anáhuac/FOMIN (2008).

### 3. Erradicar el trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva

Las empresas no deberían exigir la realización de trabajo a ninguna persona bajo la amenaza  
de castigo y deberían asegurarse de no tener entre sus proveedores o distribuidores empre-  
sas que lo hagan.

Mundialmente se calcula que al menos existen 12,3 millones de personas que realizan algún  
tipo de trabajo forzado<sup>20</sup>. En América Latina, hay algunos países y sectores donde existe el tra-  
bajo forzado.

### 4. Erradicar el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva

Las empresas deberían asegurarse de que no contratan a niños o jóvenes cuya edad sea in-  
ferior a la mínima reconocida para trabajar y de que no tengan entre sus proveedores o dis-  
tribuidores empresas que lo hagan. La normativa internacional reconoce generalmente los  
quince años como edad mínima para trabajar, si bien en algunos países esta edad se ha fijado  
en catorce años. La normativa también reconoce que los jóvenes menores de 18 años no de-  
berían realizar trabajos considerados de elevada peligrosidad.

Mundialmente se calcula que existen 218 millones de niños que trabajan<sup>21</sup>. En América Latina,  
en algunos países y sectores sí existe trabajo infantil. Por ejemplo, en la zafra de la caña de azú-  
car en Centroamérica, que es considerado un trabajo de elevada peligrosidad ya que se uti-  
lizan machetes y no puede ser realizado por menores de 18 años.

En las empresas en las que haya menores trabajando es preciso realizar una reflexión y dise-  
ñar un plan de acción para contribuir a erradicar el trabajo infantil. A continuación se propone  
una serie de preguntas que pueden ayudar a ello.

<sup>20</sup> OIT (2005).

<sup>21</sup> ONU (2006).



#### Herramienta - Preguntas para reflexionar sobre el trabajo infantil

Las convenciones laborales de la OIT tratan el tema del trabajo infantil. Su erradicación no es una práctica de RSE voluntaria sino una obligación legal ya que se trata de cumplir la legislación y evitar cometer un delito. Sin embargo, existe un profundo debate sobre los trabajadores menores de 18 años, sobre todo los provenientes de familias con bajos ingresos, y el perjuicio o beneficio que su trabajo puede suponer para su propio desarrollo físico e intelectual y para el bienestar de sus familias ya que el ingreso que ellos obtienen suponen una contribución importante al sustento familiar.

Para facilitar la reflexión de la empresa sobre su posicionamiento ante el trabajo infantil pueden utilizarse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la finalidad de contratar a personas por debajo de la edad mínima establecida legalmente en el país?<sup>22</sup>
2. ¿Cuenta la empresa con un proceso diferenciado de inducción para los menores de edad?
3. ¿Qué actividades específicas desarrollan los menores de edad?
4. ¿Se cuenta con una interacción con otras instituciones (gubernamentales, educativas o no gubernamentales) para el desarrollo profesional de los menores de edad?
5. ¿Cómo son seleccionados los menores de edad?
6. ¿Cuáles son los requisitos solicitados?
7. ¿Cómo combinan su formación escolar con el trabajo?
8. ¿Cuál es la inversión para contratar a personas menores de edad?
9. ¿Qué razones tiene la empresa para apoyar a este grupo de población?
10. ¿Qué resultados ha obtenido la empresa con la contratación de menores de edad?
11. ¿Cómo se comunican los resultados obtenidos?

Fuente: Fundemas (2004).

#### 5. Asegurar un horario de trabajo decente

Las empresas deberían respetar la legislación aplicable sobre horas de trabajo y periodos de descanso asegurando al menos que se establece una semana laboral de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un límite de 12 horas extras por semana remuneradas a una tarifa especial.

<sup>22</sup> El Convenio sobre la edad mínima de la OIT (1973) establece como mínimo legal los quince años y, en situaciones excepcionales, los catorce, si bien cada país marca en su legislación el mínimo establecido.

#### 6. Garantizar la libertad de asociación y la negociación colectiva

Las empresas deberían respetar los derechos reconocidos en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y en la legislación nacional respecto a la libertad de asociación y la negociación colectiva.

Para ello, las empresas deberían aceptar el derecho de los trabajadores de crear sus propias organizaciones, negociar de manera colectiva a través de un comité de empresa y proporcionar a los representantes de los trabajadores las facilidades e información necesarias para realizar su trabajo eficazmente, especialmente en el caso de cambios en las operaciones (como por ejemplo expedientes de regulación de empleo), con el fin de considerar conjuntamente cómo mitigar sus efectos adversos.



#### Ejercicio - ¿Buena memoria? SA-8000

¿Cuántos de los 9 requisitos de la norma SA8000 recuerdas? ¡Sea sincero y no mire el documento antes de responder!

Escríbalos y compárelos con los que recoge la norma.

#### 2.5.2 Salud y seguridad laboral

##### a) ¿Qué es?

La salud y seguridad laboral se refieren a la adopción de medidas para prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales a través de la mejora de las técnicas, de las herramientas y del lugar de trabajo.

Teniendo en cuenta que los trabajadores pasan en el trabajo al menos un tercio de su tiempo es importante que las empresas proporcionen ambientes de trabajo seguros y saludables. La creación de ambientes de trabajo saludables es un objetivo que además de beneficiar al trabajador, beneficia a la empresa, al disminuir el ausentismo laboral por enfermedades, y al país, al disminuir los costos sanitarios.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

#### 1. Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable

Las empresas deberían garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Para mejorar sus prácticas de salud y seguridad laboral, las empresas pueden usar la norma OHSAS 18001: 2007 creada por el *British Standards Institute* en 1999.



#### Herramienta - La Norma OHSAS 1800

Las normas OHSAS 18000:2007 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de salud y seguridad laboral publicados por el *British Standard Institute*. Estas normas buscan la mejora de la salud y seguridad en el lugar de trabajo a través de un enfoque sistematizado de gestión. Han sido diseñadas para ser compatibles con las normas de gestión ISO9000 (calidad) e ISO14000 (gestión medioambiental), lo que facilita su integración en un único sistema.

La norma define los requisitos para implementar un sistema de gestión de Salud y Seguridad Laboral:

- Adoptar como documento base del sistema una **política de salud y seguridad ocupacional**.
- Establecer procedimientos para la **identificación y valoración de los riesgos de salud y seguridad ocupacional**.
- Establecer un procedimiento que garantice el conocimiento de todos los **requisitos legales** de aplicación a la empresa.
- Establecer y mantener documentados los **objetivos y metas** y asegurar el mejoramiento continuo de la salud y seguridad ocupacional.
- Establecer y mantener actualizado un **programa de salud y seguridad ocupacional** para adoptar medidas de prevención de accidentes y lograr los objetivos y metas, incluyendo para cada objetivo y acción su responsable, el nivel de responsabilidad y toma de decisiones, los medios necesarios y los plazos previstos.
- **Capacitar a los trabajadores** sobre los principios de higiene industrial aplicables al sector de actividad de la empresa.
- Establecer **mecanismos participativos con los trabajadores** para abordar los temas de salud y seguridad a través de comités de salud y seguridad ocupacional.
- Establecer y mantener un **sistema de seguimiento y medición** para controlar los accidentes y enfermedades laborales y asegurar que se alcanzan los objetivos y metas del programa de salud y seguridad ocupacional.
- Establecer un **sistema de revisión, ajuste y mejora** del sistema para asegurar su eficacia.

Fuente: *British Standards Institute* (2007).

Las ventajas que conlleva utilizar esta norma son la reducción del número de accidentes mediante la prevención y control de riesgos en el lugar de trabajo, ya que su aplicación favorece que los trabajadores estén bien capacitados y motivados para aplicar la legislación vigente.

Como muestra el caso siguiente, algunas empresas han podido crear valor a través de la adopción de sistemas de gestión sobre salud y seguridad ocupacional basados en la norma OHSAS 18001, aumentando la motivación de sus trabajadores y su productividad laboral y mejorando su reputación ante sus clientes, lo que les ha permitido acceder a nuevos contratos:



#### **Caso Cenercol, Colombia - La mejora continua a través de la implantación de sistemas de gestión, una oportunidad para aumentar las ventas**

Cenercol (Consortio de Energía Colombia) es una empresa creada para la prestación de servicios de diseño, construcción, instalación, mantenimiento, pruebas y puesta en operación de redes eléctricas de media y baja tensión, alumbrado público, líneas de transmisión y subestaciones, y comercialización y suministro de **material** eléctrico.

En 2001 comenzó a trabajar en la implantación de un **sistema de gestión de la calidad** basado en la norma ISO9001 que certificó en febrero de 2006. En febrero de 2007, obtuvo las certificaciones **ISO14001** de gestión medioambiental y OHSAS18001 de gestión de salud y seguridad laboral de manera integral.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo de Confecámaras para la implementación de un modelo de gestión de RSE en el marco del proyecto Comprometerse, apoyado por el FOMIN/BID. Cenercol ha emprendido el programa con mucho entusiasmo, y uno de los responsables del programa se ha capacitado como auditor interno. También se propuso obtener la **certificación SA8000** en aspectos laborales y ha hecho una importante divulgación sobre el tema hacia adentro y afuera de la empresa.

A raíz del programa, la dirección de la empresa ha recogido unas percepciones muy favorables de sus grupos de interés, lo cual le satisface y compromete aún más. Recientemente Cenercol logró la adjudicación de un importante contrato con OXY (Occidental Petroleum Corporation), debido, entre otros criterios de selección, a que pudo acreditar el estar participando en un programa de RSE, lo cual ha aumentado su motivación.

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2008).

De todos modos, como se muestra a continuación, no es preciso implementar una norma para mejorar la salud y seguridad en la empresa.



#### Herramienta - Medidas para lograr un ambiente saludable

**1. Desarrollar políticas en la empresa dirigidas a mejorar la salud y bienestar del trabajador:** disminuir los riesgos relacionados con el tipo de trabajo y con hábitos poco saludables.

Ejemplos:

- Reglamento interno de Higiene y Seguridad.
- Reglamentos sobre protección a quienes trabajan a la intemperie.
- Reglamentos respecto de espacios con prohibición de fumar.
- Buses de acercamiento al trabajo para facilitar el bienestar.
- Bonos de escolaridad.

**2. Crear entornos y ambientes saludables:** facilitar, apoyar y fomentar hábitos saludables de alimentación, actividad física, hábitos de fumar, etc.

Ejemplos:

- Comidas saludables en el comedor de la empresa.
- Espacios interiores libres de contaminación por humo de tabaco.
- Existencia de grupos de apoyo para dejar de fumar.
- Pausas saludables con actividad física.
- Incentivos por ideas dirigidas a incrementar productividad y/o mejoramiento de la calidad.
- Ergonomía.
- Condiciones de limpieza, iluminación y ventilación adecuadas.
- Alejamiento de ruidos molestos.
- Equipos de protección contra riesgos físicos, químicos y biológicos.
- Lugares de descanso, vestidores y baños adecuados.

**3. Desarrollar destrezas y habilidades:** apoyar elecciones saludables a través de procesos educativos que aumenten o cambien conocimientos, actitudes, intenciones y motivaciones. Puede resultar importante la incorporación de la familia.

Ejemplos:

- Entrega de información escrita sobre determinados temas.
- Sesiones prácticas de alimentación saludable y talleres de autoestima.
- Cursos de autocuidado.
- Cursos de alcoholismo, drogas y/o tabaquismo.
- Actividades recreativas culturales.
- Concursos.

Fuente: Acción RSE (2004).

##### 2.5.3 Desarrollo de los trabajadores

###### a) ¿Qué es?

El desarrollo de las personas es definido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión como “la manera en la que la organización desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión”<sup>23</sup>.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

Las empresas deben adoptar prácticas que permitan utilizar el pleno potencial de las personas y crear un clima laboral que aumente su nivel de satisfacción laboral, su sentido de pertenencia y su productividad.

Para ello, se utilizan los modelos de desarrollo de las personas que son un elemento importante de la RSE interna. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión puede utilizarse como base para implementar buenas prácticas que contribuyan al desarrollo de los trabajadores.



##### Herramienta - El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y es una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Los criterios 3 y 7 del modelo presentan elementos a tener en cuenta en la gestión de los recursos humanos:

**Criterio 3. Desarrollo de las personas:** analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

**a) Las personas: planificación y mejora**

**b) Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal**

**c) Comunicación y facultamiento de las personas**

**d) Atención y reconocimiento a las personas**

<sup>23</sup> Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2005).

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

**Criterio 7. Resultados del desarrollo de las personas:** pretende valorar lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

**a) Medidas de Percepción.** Mide las percepciones del personal y pueden incluir las relativas a motivación y satisfacción.

**b) Medidas del Desempeño.** Pretende medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones. Las medidas pueden incluir las relacionadas a la motivación y a la satisfacción.

Fuente: Fundibeq (2005).

#### 1. Asegurar un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento

Para asegurar un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento, las empresas deberían divulgar los criterios objetivos a utilizar en la selección de candidatos (educación, experiencia y conocimientos) y deberían considerar incentivos. Cuando una empresa da cuenta de su interés por ser más responsable, aplicando los valores que enuncia, ello puede ser uno de los incentivos de interés para las personas con talento.

Como muestra el caso siguiente, algunas empresas han conseguido crear valor al aumentar las ventas mediante acciones de mejora de los procesos de reclutamiento y retención de los trabajadores, lo que disminuye la rotación y los costos laborales y mejora la calidad de la atención al cliente.



#### **Caso Athon Group, Brasil - La gestión de los recursos humanos, una oportunidad para aumentar la productividad**

Athon Group Health Solutions es una empresa brasileña dedicada a la prevención sanitaria creada en 2006. Su volumen de facturación es de US\$1.173.217 (equivalentes a R\$2.240.845) y cuenta con 150 trabajadores. A los diez meses de su creación se sumó al programa FOMIN/BID "Promoción de la RSE en las Américas", ejecutado por Forum Empresa, cuyo socio en Brasil es el Instituto Ethos, a través del cual recibió apoyo técnico y financiero para implementar un sistema de gestión de RSE.

Athon tuvo un crecimiento acelerado debido al rápido incremento de la demanda. En los ocho meses que duró la implementación del sistema de gestión de RSE, sus pacientes aumentaron de 500 a 2.600. Cuando nació contaba con 20 trabajadores y a los dos años llegaba a los 150. Los directivos afirman que la adopción de un sistema de gestión de RSE permitió que la empresa creciera de manera responsable, definiendo y poniendo en práctica la filosofía del negocio, estableciendo estrategias con claridad, y gestionando procesos de trabajo sistematizados.

Este crecimiento se ha visto facilitado por la adopción de mejores prácticas de RSE. Los trabajadores son seleccionados con un perfil más alineado a la cultura de la empresa; están mejor entrenados, tienen mayor claridad sobre sus responsabilidades y más posibilidades de ascenso, cuentan con más facilidades para ejercer sus tareas y con flexibilidad horaria a su favor. Cada vez hay más trabajadores con un vínculo laboral estable, lo que implica además más trabajadores con igualdad de accesos a beneficios sociales. Cada vez más personas son contratadas en un marco de diversidad. Hay mayor integración entre las áreas y se presta un mejor servicio a los pacientes.

Esto llevó a beneficios concretos que ayudan a la competitividad de la empresa. La rotación de personal bajó del 30% al 8%. La estructura fija se incrementó en un 40% entre 2007 y 2008, mientras que la cantidad de pacientes aumentó un 120% en ese período, lo cual se ve reflejado en una mejora en la proporción entre cantidad de trabajadores y cantidad de pacientes: el porcentual relativo del costo fijo de la empresa se reduce a lo largo del tiempo (del 38% al iniciarse el Programa bajó al 29,5% al año y medio). Athon crece invirtiendo en una proporción cada vez menor en relación al aumento de su facturación: a igual inversión en 2006 y 2007 –R\$300.000 (US\$181.157) cada año–, la facturación aumentó un 400%, pasando de US\$301.844 (R\$500.000) a US\$1.509.224 (R\$2.500.000).



#### Ejercicio - ¿Conocemos los valores de la empresa?

Reflexione sobre el proceso de selección y retención de trabajadores en su empresa.

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Los valores de la empresa han sido transmitidos a los trabajadores en este proceso?
2. ¿Qué instrumentos se utilizan?

### 2. Fomentar la estabilidad laboral

Las empresas deberían tomar medidas para incrementar la proporción de contratos indefinidos sobre los temporales para que los trabajadores cuenten con estabilidad laboral.

### 3. Facilitar la formación de los trabajadores

La formación de los trabajadores es un elemento clave de la gestión del personal ya que influye en su capacidad para realizar su trabajo con los parámetros de calidad requeridos e influye también en su satisfacción laboral.

Las empresas deberían proporcionar formación a los trabajadores para que puedan mejorar sus capacidades para realizar sus tareas y su empleabilidad.

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Por ejemplo, pueden contribuir a erradicar el analfabetismo entre los trabajadores a través de programas de voluntariado en colaboración con programas gubernamentales o no gubernamentales. Con ello, las empresas generan mejoras en su capital humano y aumentan la productividad laboral, lo que tiene un efecto positivo sobre su competitividad. Algunas empresas, además, extienden sus actividades de alfabetización al resto de la comunidad, lo cual les permite contar con mayor disponibilidad de trabajadores calificados que pueden ser contratados.

#### 4. Facilitar la promoción de los trabajadores

Las empresas deberían facilitar el desarrollo de los trabajadores ofreciéndoles oportunidades de promoción laboral que les permitan asumir nuevas responsabilidades y mejorar sus condiciones laborales.

La adopción de un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores, conocido por todos y utilizado anualmente permite analizar con mayor claridad las oportunidades de promoción laboral.

#### 5. Facilitar la participación de los trabajadores

Las empresas deberían mejorar la comunicación interna y facilitar la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa mediante la creación de espacios de diálogo entre los trabajadores y directivos a través de reuniones periódicas, de equipos de trabajo y de buzones de sugerencias.

Algunas empresas han conseguido crear valor a través del aumento de su productividad laboral derivada de acciones de mejora en la capacidad de **liderazgo** de los directivos y del empoderamiento de los trabajadores.



#### **Caso TME Maquinados, México - Liderazgo y calidad de vida laboral, piezas clave para la mejora de la productividad**

TME Maquinados es una empresa mexicana dedicada a la fabricación de máquinas de control numérico y de alta precisión para el mercado de exportación. Desde su fundación la empresa estuvo inspirada en los valores del dueño y del compromiso de éste con sus trabajadores y la comunidad en general. Con mucho esfuerzo, empuje y trabajo tenaz, el propietario y fundador de la empresa, logró transformar un pequeño negocio de tornos sencillos a uno de maquinaria sofisticada con operaciones internacionales.

Cuando FEMSA invitó a TME a participar en el proyecto “Implantación de Medidas de Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) de la Universidad Anáhuac y apoyado por el FOMIN/BID, los dirigentes de ésta aceptaron gustosos en aras de mejorar su desempeño y ser una empresa más exitosa.

Cuando se realizó el diagnóstico de RSE a la empresa, uno de los hallazgos fue que en el aspecto de liderazgo había una gran brecha entre el propietario y el resto de su equipo, lo cual repercutía en la falta de integración y de eficiencia operativa. Éste era un caso típico del “hombre orquesta”, en el que la productividad, venta y crecimiento de la empresa dependían de su intervención directa y de una jornada larga laboral de lunes a sábado.

Para abordar esta situación se diseñó un **plan de cambio** que abarcó diversos temas tales como capacitación, retención de personal y empoderamiento de los trabajadores, y que incluyó una capacitación al mismo propietario para que pudiera delegar mediante la detección de líderes.

Estas acciones de mejora fueron parte de un grupo de acciones que incidieron en los resultados financieros de la empresa. Las ventas en ese año, 2007, crecieron en un 30%, y la productividad aumentó en un 18%. Ahora la jornada laboral es de 40 horas, debido a que las brechas de ineficiencia se han cerrado y las horas extra se han suprimido.

TME es un ejemplo de cómo una empresa puede crecer a través del diálogo y la mejora de la calidad de vida laboral. Eduardo Juárez dice “*sentirse orgulloso de su equipo de trabajo y de la oportunidad de trabajar con ellos*”.

Fuente: IDEARSE, Universidad Anáhuac/FOMIN (2008).

## 6. Facilitar la conciliación laboral y personal

Las empresas deberían adoptar medidas para facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Para ello, deben asignar a los trabajadores horarios de trabajo razonables y, en la medida de lo posible, compatibles con sus responsabilidades familiares (cuidado de niños, enfermos, etc.) o personales (estudios, etc.), dar cabida a fórmulas de trabajo flexibles y a la obtención de permisos especiales.



### Herramienta - Medidas para favorecer la conciliación laboral y personal

**1. Relativas a la organización del tiempo de trabajo.** Valorar y modificar la jornada diaria o mensual de trabajo con el fin de facilitar el ejercicio de determinadas funciones familiares, como por ejemplo el cuidado de hijos enfermos. Incorporar también las políticas de desarrollo de carrera que incluyen pausas laborales, con o sin goce de sueldo, para atención de necesidades personales o familiares.

**2. Relativas a permisos por responsabilidades familiares.** Facilitar los permisos orientados a que los empleados puedan cumplir de forma adecuada con responsabilidades asociadas a sus familiares directos, como por ejemplo autorizaciones por nacimiento de hijos o muerte de familiares.

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

**3. Relativas al acceso a servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas.** Facilitar el acceso de las personas trabajadoras a servicios de apoyo a las funciones domésticas y familiares (convenios con jardines infantiles o apoyo en los trámites de pago de cuentas personales).

Fuente: Forum Empresa/FOMIN (2005).

La conciliación es un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo hoy, cuando el ritmo de las transformaciones sociales y económicas demanda una creciente incorporación de la mujer en el ámbito laboral.

Según la OIT, América Latina ha sido la región que en los últimos diez años más ha acelerado la incorporación de la mujer en el mercado laboral, aunque la diferencia en la integración entre hombres y mujeres ronda el 28%. También cabe destacar la creciente participación de las mujeres en la actividad económica como empresarias, sobre todo en las PYME. Aunque no existen datos sobre su dimensión en América Latina, es una tendencia creciente a nivel mundial<sup>24</sup>.

Implementar prácticas que ayuden a hacer más flexible el trabajo no sólo contribuye a una mayor participación laboral de la mujer sino que además permite otorgar posibilidades efectivas a los hombres para que asuman sus responsabilidades familiares, como es un rol activo en la crianza y educación de sus hijos.



#### Ejercicio - ¡Convéncame!

Tras realizar un diagnóstico de las prácticas laborales en su empresa, ha identificado la posibilidad de introducir mejoras para alcanzar los siguientes tres objetivos:

1. Reducción de los accidentes de trabajo
2. Igualdad de salarios entre hombres y mujeres realizando un mismo trabajo
3. Conciliación laboral/personal mediante flexibilidad horaria para el cuidado de hijos menores

Involucre a un colega en este ejercicio. Primero usted será empresario o gerente y su colega el jefe de área. Luego harán un cambio de roles.

Como empresario/gerente, piense en las dificultades y problemas que pueden plantearle tratar de alcanzar los objetivos propuestos. Como jefe de área, defienda las ventajas que tendrá para la empresa alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los beneficios y costos a largo plazo para la empresa y los beneficios y costos para los trabajadores y la comunidad.

<sup>24</sup> Ver por ejemplo el artículo [www.wipo.int/women-and-ip/en/programs/women\\_and\\_smes.htm](http://www.wipo.int/women-and-ip/en/programs/women_and_smes.htm)

Tras quince minutos intercambien los papeles.

Al finalizar, comenten entre ustedes los argumentos más convincentes esgrimidos por ambas partes.

En caso de que no pueda trabajar con un colega asuma ambos papeles escribiendo los argumentos a favor y en contra de cada objetivo.

Puede seguir la misma dinámica utilizando como base otros temas laborales (trabajo de menores, participación y diálogo con los trabajadores, etc.).

### 7. Mejorar el clima y la satisfacción laboral

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre la empresa. Es diferente de la satisfacción laboral, que es una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo que resulta de la percepción de si el puesto permite cumplir los valores laborales del individuo.

Diversos estudios han vinculado el clima organizacional con la satisfacción laboral, la mejora de la productividad y la disminución de la rotación no deseada, mientras que otros estudios han valorado cómo la adopción de prácticas de RSE en las relaciones con los trabajadores incrementa su motivación y satisfacción y beneficia el clima laboral. Por ello, en algunos casos se afirma incluso que generar un clima laboral sano no es simplemente una opción para mejorar la reputación de la empresa sino una exigencia del negocio, si se quiere mantener la competitividad y sobrevivir en un mercado cada vez más complejo<sup>25</sup>.

Las empresas deberían monitorear el clima y la satisfacción laboral a través de encuestas de clima y satisfacción organizativo, herramientas de amplia penetración en empresas de mayor tamaño, pero poco empleadas con carácter general en las PYME<sup>26</sup> y utilizar los hallazgos de las encuestas para identificar oportunidades de mejora e introducir los cambios requeridos para mejorar.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo realizar una encuesta de clima laboral?

Para realizar una encuesta de clima laboral encontrará ayuda en:

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 3 “Diagnóstico” → Sección “Estudio de línea de base”

<sup>25</sup> Institute of Business Ethics, citado en Forum Empresa (2005).

<sup>26</sup> Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. (1996).

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Como muestra el siguiente caso de una PYME paraguaya, la adopción de prácticas de RSE en las relaciones con los trabajadores incrementa su motivación y satisfacción y beneficia el clima laboral.



#### **Caso Todo Brillo, Paraguay - El clima laboral, pieza clave para la mejora de la productividad**

Todo Brillo es una empresa paraguaya dedicada a la limpieza y mantenimiento de edificios. Como señala la socia gerente de la compañía, dentro de la pirámide de organización interna, casi siempre “*los últimos son los de limpieza y seguridad*”. Pero en vez de asumirlo como una debilidad, Todo Brillo decidió impactar en la gran cantidad de gente a la que puede llegar. Por ello, cuando ABN Amro le invitó a participar en el proyecto “Incorporando prácticas de RSE en PYME”, liderado por la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) en Paraguay, y apoyado por el FOMIN/BID, los dirigentes aceptaron gustosos en aras de mejorar la relación con sus trabajadores, que son el corazón de la empresa.

La RSE ayuda a la competitividad de Todo Brillo facilitando el reclutamiento, y permitiendo que cada colaborador haga correctamente su trabajo y se sienta motivado. “Si nosotros nos preocupamos por lo que sucede en la vida de nuestros funcionarios, ellos se sienten contentos y el cliente se da cuenta de que hay algo diferente en ellos”. En Todo Brillo tienen claro que si un funcionario está conforme con su salario, pero principalmente con el trato que se le da en la empresa, va a rendir al 100%.

Mediante las encuestas que se hicieron en el marco del proyecto, Todo Brillo pudo mejorar su conocimiento sobre sus colaboradores, datos como la edad de los hijos de sus empleados, dónde viven, su nivel de educación y sus necesidades primordiales. “Antes, no sabíamos la realidad que vive cada colaborador, a través del proyecto, nos enteramos de muchas cosas que no sabíamos o de cosas que estaban ahí. Nos dimos cuenta de que la relación entre el funcionario y la empresa tiene que ir más allá de pagarle el sueldo, hay que darle un beneficio más al funcionario. A través de la RSE vimos cuáles son los campos en los que tenemos que abocarnos para poder progresar y tener más impacto y donarnos de lleno a ellos”.

A partir de las encuestas de colaboradores se trazaron planes de acción en busca de la mejora. Como resultado de estas mejoras, ahora hay 700 personas en lista de espera, que solicitan trabajo en Todo Brillo SRL, y que incluso se acercan de otras empresas. En los pasillos se escuchan comentarios como: “Me contaron que ustedes se preocupan por la casa, por el barrio, por la reparación de la iglesia, que premian y que dan capacitación”. “Este es un programa que cierra en 4 ó 5 meses. Pero lo central y primordial continuará en toda nuestra historia empresarial, a decir verdad, es un descubrimiento nuevo para todos nosotros”.

Fuente: ADEC (2008).



#### Ejercicio - ¿Qué motiva a los trabajadores?

Piense en los factores que motivan a los trabajadores y aquellos que les molestan o les impiden desempeñar su función como la empresa desearía.

Escriba los factores en la columna "Factores", colocando a la derecha uno, dos o tres signos "+" en función del grado de influencia del factor sobre la motivación y satisfacción laboral; y a la izquierda, uno, dos o tres signos "-" según su grado de influencia en la desmotivación e insatisfacción laboral.

Satisfacción (+ / ++ / +++)	Factor	Insatisfacción (- / - / ---)	Observaciones

1. ¿Es la empresa consciente de esta situación?
2. ¿Qué hace la empresa para mejorar la situación?

#### 8. Buscar dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado

Las empresas deberían contar con mecanismos de desvinculación que contemplen la dignidad del trabajador a ser desvinculado, existiendo un proceso claro tanto para casos de despido como para casos de jubilación.

Cuando las empresas están obligadas a reducir gastos, deberían buscar otras alternativas antes de los despidos. Si no hay alternativas, deberían establecerse mecanismos de consulta con los trabajadores y ofrecerse un programa de despido voluntario incentivado.

Respecto de las jubilaciones, las empresas deberían orientar a sus trabajadores sobre los procedimientos administrativos para la jubilación y ayudarlos a que se preparen para abordar los aspectos psicológicos y financieros que una jubilación implica.



### 2.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



#### Ejercicio - Autodiagnóstico: Prácticas laborales

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto del enfoque de procesos y mejora continua en prácticas laborales?

Enfoque de procesos y mejora continua	Subtema	Pregunta	Sí/No
	Política	¿Cuenta con una política de prácticas laborales en la que la Dirección formalice su compromiso hacia los trabajadores?	
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para las prácticas laborales responsables están identificados?	
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?	
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión de las prácticas laborales están capacitados para comprender la importancia de mejorarlas y contribuir a ello?	
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?	
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?	
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre prácticas laborales para los grupos de interés?	
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas laborales?	

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto de las buenas prácticas laborales?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Derechos laborales fundamentales</b>	Remuneración justa	¿Asegura una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado?	
	No discriminación	¿Garantiza la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación?	
	Trabajo forzado	¿Erradica el trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva?	
	Trabajo infantil	¿Erradica el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva?	
	Horario de trabajo	¿Asegura un horario de trabajo decente?	
	Asociación y negociación colectiva	¿Garantiza la libertad de asociación y la negociación colectiva?	
<b>Salud y seguridad laboral</b>	Salud y seguridad laboral	¿Garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable?	

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Desarrollo de los trabajadores</b>	Reclutamiento e incentivos	¿Asegura un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento?	
	Estabilidad	¿Fomenta la estabilidad laboral?	
	Capacitación	¿Facilita la formación de los trabajadores?	
	Promoción	¿Facilita la promoción de los trabajadores?	
	Participación	¿Facilita la participación de los trabajadores?	
	Promoción de Causas sociales	¿Facilita la conciliación laboral y personal?	
	Clima y satisfacción laboral	¿Busca mejorar el clima y la satisfacción laboral?	
Desvinculaciones	¿Busca dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado?		

En el Anexo 2 “Indicadores” encontrará más detalle acerca de la medición de buenas prácticas laborales



### Ejercicio - Plan de acción: Prácticas laborales

Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre prácticas laborales, conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

1. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
3. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Prácticas laborales	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

## Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación

Para elaborar el plan de acción puede tomar como ejemplo el plan siguiente:



#### Caso - Plan de acción de RSE: Prácticas laborales

Tema	Subtema	Objetivos	Metas	Indicador (fórmula)	Acciones	Responsables
Derechos laborales fundamentales	No discriminación- Discapacitados	Contribuir a la inserción socio laboral de personas con discapacidad y cumplir la ley vigente	Alcanzar el porcentaje de empleados con discapacidad que marque la ley vigente al final del año	Porcentaje de empleados con discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar puestos de trabajo adecuados para personas con discapacidad</li> <li>Solicitar candidatos a organizaciones especializadas o al ministerio responsable</li> </ul>	Responsable de recursos humanos Año en curso (Tercer trimestre)
Seguridad laboral	Seguridad laboral- Accidentes	Reducir el número de accidentes por uso indebido de sustancias peligrosas	Eliminar los accidentes en planta por uso indebido de sustancias peligrosas al final del año a través de la mejorar la capacidad de los trabajadores de planta para manejar estas sustancias	Número de accidentes en planta por uso indebido de sustancias peligrosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir 2 horas de capacitación a los trabajadores de planta sobre el manejo de sustancias peligrosas</li> </ul>	Responsable de producción o de seguridad laboral Año en curso (Tercer trimestre)
Desarrollo de los trabajadores	Capacitación	Desarrollar las capacidades del personal para realizar sus tareas con eficacia y eficiencia	Que el 95% de la plantilla haya participado en alguna acción formativa al final del año	Número de personas capacitadas / Número total de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades de formación</li> <li>Elaborar un plan de formación</li> <li>Impartir acciones formativas</li> </ul>	Responsable de recursos humanos Año en curso (Tercer trimestre)
Desarrollo de los trabajadores	Participación	Mejorar la comunicación interna y la participación de los empleados en la gestión de la empresa	Atender el 100% de las reclamaciones y sugerencias recibidas al final del año	Número de reclamaciones y sugerencias recibidas/ N° de reclamaciones atendidas al finalizar el año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha un buzón de quejas y sugerencia accesible a los empleados</li> </ul>	Responsable de recursos humanos Año en curso (Tercer trimestre)



## 2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

### 2.7.1 Bibliografía

Cici, C.; Ranghieri, F. (2008): *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. RGA y BID: Washington.

Confecámaras/FOMIN (2007): *Responsabilidad Social Empresarial. Manual de autoimplementación para la empresa*. Confecámaras: Bogotá.

Forética (2006): *Informe Forética 2006*.

Rodriguez Porras, J. M (2005): "La motivación y el rendimiento", "La cultura de la organización" y "El cambio organizativo", en *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto.

### Derechos laborales fundamentales

FUNDEMAS (2004): *Manual para documentar prácticas de RSE*. FUNDEMAS: El Salvador. [www.fundemas.org/publicaciones/GuiaPYME\\_Manual\\_documentar\\_practicas\\_RSE.pdf](http://www.fundemas.org/publicaciones/GuiaPYME_Manual_documentar_practicas_RSE.pdf)

IDEARSE, Universidad Anáhuac/FOMIN (2008). Caso Plásticos Preslo. México.

ONU (2006): *Report of the independent expert for the United Nations study on violence against children*, Item A/61/299, Asamblea General de la ONU: Ginebra. p.10. [www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/61/299&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/61/299&Lang=E).

OIT (2005): *Una alianza global contra el trabajo forzoso: Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, Conferencia Internacional del Trabajo, 93ª reunión. OIT: Ginebra. [www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATION-WEBSITE.DOWNLOAD\\_BLOB?Var\\_DocumentID=5059](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATION-WEBSITE.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=5059)

SAI (2008): *Social accountability 8000*. Social Accountability International: USA [www.sa-intl.org/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=140&documentFormatId=738](http://www.sa-intl.org/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=140&documentFormatId=738)

### Salud y Seguridad Laboral

Acción RSE (2004): *Vida sana en la empresa. Guía práctica para empresas*. Acción RSE y Ministerio de Salud Pública de Chile e Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, Universidad de Chile: Santiago de Chile.

British Standards Institute(2007): *Occupational health and safety 18000 series*. British Standards Institute: Londres. [www.bsi-global.com/en/Standards-and-Publications/Industry-Sectors/Health-and-Safety/Occupational-health-and-safety/18000-series/](http://www.bsi-global.com/en/Standards-and-Publications/Industry-Sectors/Health-and-Safety/Occupational-health-and-safety/18000-series/)

CONFECÁMARAS/FOMIN (2008): *Caso Cenercol*. Colombia.

### Desarrollo de los trabajadores

FORUM EMPRESA/FOMIN (2005): *Manual del participante: Una nueva mirada empresarial. Programa de Promoción de la RSE en las Américas. Brasil, Chile, Perú, El Salvador*.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad (2005): *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. [www.fundibeq.org/Premio\\_Iberoamericano/modelo/Documentos/ModeloIberoamericano2005.zip](http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/modelo/Documentos/ModeloIberoamericano2005.zip)

### 2. [Unidad 2]. Prácticas laborales

#### 2.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

Korin, M./FOMIN (2008): "Caso Athon" en *PYME y Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y el Caribe: Hacia una competitividad responsable*.

Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. (1996): *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Psicothema, Vol. 8, n° 2, pp. 329-335 [www.psicothema.com/pdf/31.pdf](http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf)

Universidad Anáhuac/FOMIN (2008): Caso TME Maquinados. México.

#### 2.7.2 Lecturas recomendadas

FUNDEMAS (2006): *Indicadores de RSE para PYMES*. Fundemas: San Salvador. [www.fundemas.org/indicadores/Indicadores\\_RSE\\_PYME.doc](http://www.fundemas.org/indicadores/Indicadores_RSE_PYME.doc)

GRI (2006): *The GRI sustainability reporting cycle: A handbook for small and not-so-small organizations*. [www.globalreporting.org/WhoAreYou/SmeHandbook.htm](http://www.globalreporting.org/WhoAreYou/SmeHandbook.htm)

Instituto Ethos (2007): *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2007*. Instituto Ethos: San Pablo. Indicadores 7 a 19. [www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Indicadores\\_2007\\_ESPANHOL.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_ESPANHOL.pdf)

ISO (2004): *Orientación sobre el concepto y uso el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. ISO: Geneva [www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC\\_176\\_SC2\\_N544\\_R2\\_\(ES\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC_176_SC2_N544_R2_(ES).pdf)

Moos, R.H. (1994): *Work Environment Scale Manual: Development, Applications, Research*, 3rd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc. [www.mindgarden.com/products/wes.htm](http://www.mindgarden.com/products/wes.htm)

OIT (2007): *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres, Resumen*. OIT: Ginebra; [www.ilo.org/trends](http://www.ilo.org/trends).

Rubio, E. (2006): *Reglas de Oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa* [www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html](http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html)

Smith, P. C.; Balzer, W. K.; Kihm, J. A.; Irwin, J. L.; Bachiochi, P. D.; Robie, C.; Sinar, E. F.; Parra, L. F. (1997): *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI, 1997 revision) and the Job in General scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University. [www.bgsu.edu/departments/psych/io/jdi/index.html](http://www.bgsu.edu/departments/psych/io/jdi/index.html)

Stringer, R. (2002): *Leadership and organizational climate*, Prentice Hall.

Vives, A.; Corral, A.; Isusi, I. (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo e IKEI. Washington DC. Disponible en: [www.iadb.org/csramericas/doc/PYME.pdf](http://www.iadb.org/csramericas/doc/PYME.pdf)

## @ 2.8 Iniciativas y enlaces Web

### **\*Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad**

[www.fundibeq.org/Premio\\_Iberoamericano/modelo/Documentos/ModeloIberoamericano2005.zip](http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/modelo/Documentos/ModeloIberoamericano2005.zip)

Organización supranacional sin ánimo de lucro que desarrolla la Gestión Global de la Calidad para mejorar la competitividad del tejido económico y social de los países Iberoamericanos.

### **\*Gestión del conocimiento para la equidad de género. PNUD**

[www.americatinagenera.org/tematica/gender-experiencias.php](http://www.americatinagenera.org/tematica/gender-experiencias.php)

Portal realizado en el marco del proyecto "América Latina Genera: gestión del conocimiento para la equidad de género", una iniciativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que pretende facilitar el acceso a la información y al conocimiento, así como promover un mayor intercambio y articulación entre los actores que trabajan en los países de América Latina y a nivel regional.

### **\*Institute of Business Ethics (IBE)**

[www.ibe.org.uk/codesofconduct.html](http://www.ibe.org.uk/codesofconduct.html)

El IBE busca alentar altos niveles de comportamiento empresarial basado en valores éticos, sensibilizando sobre la importancia de hacer negocios éticamente.

### **\*Oficina regional para América Latina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

[www.oit.org.pe/portal/index.php](http://www.oit.org.pe/portal/index.php)

Oficina regional de la OIT cuyos objetivos son: cumplimiento efectivo de los principios y derechos laborales; generación de mayores oportunidades de empleo para hombres y mujeres, ampliación y fortalecimiento de los sistemas de protección social de los trabajadores, promoción del diálogo social y fortalecimiento institucional de los distintos actores sociales.

### **\*Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

[www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm)

La OIT fue fundada en 1919, basada en una visión según la cual una paz duradera y universal sólo puede ser alcanzada cuando está fundamentada en el trato decente de los trabajadores.

### **\*Social Accountability International (SAI)**

[www.sa-intl.org/](http://www.sa-intl.org/)

SAI tiene como misión promover los derechos humanos para los trabajadores del mundo. Es reconocido por su sistema integral y flexible para la gestión de las condiciones de ética de trabajo a través de cadenas de suministro global: SA8000.

### **\*World Intellectual Property Organization (WIPO)**

[www.wipo.int/women-and-ip/en/programs/women\\_and\\_smes.htm](http://www.wipo.int/women-and-ip/en/programs/women_and_smes.htm)

*Women and small and medium-sized enterprises* es un programa de WIPO, organismo especializado del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas cuyo objetivo es desarrollar un sistema de propiedad intelectual internacional, que sea equilibrado y accesible y recompense la creatividad, estimule la innovación y contribuya al desarrollo económico, salvaguardando a la vez el interés público.





# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

## Introducción

## 1 Fundamentos de la RSE

## 2 Dominios y temas de la RSE

## 3 Sistematización de la RSE en PYME

### 1 Gobierno empresarial

### 2 Prácticas laborales

### 3 Mercadotecnia

- 3.1 La mercadotecnia: ¿Qué es?
- 3.2 ¿Por qué es necesaria?
- 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 3.4 ¿Cómo encarar su sistematización?
- 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?
- 3.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación
- 3.7 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 3.8 Iniciativas y enlaces Web

### 4 Aprovisionamiento

### 5 Gestión medioambiental

### 6 Inversión social

## 3. [Unidad 3] Mercadotecnia



### Introducción

Las relaciones con los clientes son uno de los elementos clave para la supervivencia de la empresa. Cada vez más consumidores se muestran preocupados por los desafíos sociales y ambientales actuales y un número creciente manifiesta haber considerado no comprar, o efectivamente no haber comprado, productos de alguna empresa involucrada en controversias económicas, sociales o ambientales.

En este escenario, la RSE empieza a ser considerada un valor agregado que permite crear ventajas competitivas al diferenciar los productos y servicios de las empresas más responsables.

El propósito de esta unidad es ofrecer información y herramientas a las empresas que deseen enfocar parte de sus acciones de RSE en la mejora de sus relaciones con los clientes y consumidores a través de sus prácticas de mercadotecnia. Para ello, a lo largo de la misma se delimita el concepto de mercadotecnia responsable y su alcance, se presentan las expectativas más frecuentes sobre el comportamiento de las empresas en este ámbito y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las PYME.



### Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a las preguntas siguientes:
  - **¿Cuáles son los temas relevantes en el ámbito de la mercadotecnia responsable?**
  - **¿Qué se espera de las empresas para ser reconocidas como socialmente responsables en este ámbito?**
- **Competencias.** Al finalizar esta unidad usted será capaz de:
  - Reconocer e implementar las buenas prácticas de mercadotecnia que las empresas pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables en sus relaciones con clientes y consumidores.

#### 3.1 La mercadotecnia: ¿qué es?



### 3.1 La mercadotecnia: ¿Qué es?

La mercadotecnia es el conjunto de políticas y prácticas relativas a los procesos de investigación y desarrollo de productos y servicios, fijación de precios, empaquetado, distribución y promoción. Su uso en inglés (*marketing*) suele ser el más difundido.

La mercadotecnia afecta a muchas áreas funcionales de la empresa, aunque de forma especialmente significativa al área de ventas, a través de la cual se gestionan las relaciones con clientes (empresas que compran productos y servicios a otras empresas para su transformación o venta a los consumidores finales) y consumidores (individuos que compran productos y servicios para su consumo final). En esta unidad se hace mención a unos u otros indistintamente.



### 3.2 ¿Por qué es necesaria?

La mercadotecnia responsable aborda tanto las preocupaciones más tradicionales de los consumidores y clientes sobre la calidad, precio y disponibilidad de los productos y servicios como las nuevas preocupaciones sobre la manera en la que éstos son producidos y su impacto económico, social y ambiental sobre las personas y sobre el entorno.

#### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?



### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

Cada vez más consumidores se muestran preocupados por los desafíos sociales y ambientales a los que nos enfrentamos y “piden acción”,<sup>27</sup> lo que supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantengan inactivas. “En un mundo cada vez más globalizado, las diferencias entre los productos son cada vez menores y lo que define el éxito entre una u otra empresa es el valor agregado que se logra imprimir y comunicar.”<sup>28</sup>



**Riesgos.** No otorgar la debida importancia a las demandas de los consumidores conlleva varios riesgos:

- **Pérdida de consumidores.** Un número creciente de consumidores sabe que a través de sus actos de compra también puede boicotear a aquellas empresas con malas prácticas sociales o ambientales. En algunos países de América Latina, un número creciente de consumidores (el 40% en Chile según una encuesta de MORI) manifiesta haber considerado no comprar, o efectivamente no haber comprado, productos de alguna empresa por su conducta irresponsable<sup>29</sup>. Si bien este tipo de actitudes se dirige principalmente hacia empresas grandes, también las PYME deberían ser conscientes de estos riesgos.
- **Pérdida de clientes.** Las empresas grandes son cada vez más exigentes con sus proveedores para que cumplan con determinados criterios en materia laboral, ambiental, etc., y pueden dejar de comprarles si no cumplen con esas exigencias. Por ejemplo, IKEA, una multinacional sueca dedicada a la venta minorista de muebles y objetos de decoración, rechaza veinte proveedores al año por no cumplir su código ético IWAY<sup>30</sup>.



**Oportunidades.** Responder a las expectativas de consumidores y clientes adaptándose a sus gustos, necesidades y valores cambiantes conlleva varias oportunidades:

- **Acceso a nuevos consumidores.** Un número creciente de consumidores está dispuesto a premiar a través de su acto de compra a empresas comprometidas con la RSE. En el Reino Unido, las ventas de productos de **comercio justo** se incrementaron en un 81% entre 2006 y 2007 hasta alcanzar 664 millones de libras y el valor del mercado del gasto

<sup>27</sup> Forética (2008), p. 10.

<sup>28</sup> Acción Empresarial (2002), p. 5.

<sup>29</sup> Véase por ejemplo los datos recogidos en Acción Empresarial (2002), p. 9.

<sup>30</sup> Bolinches, C. G. (2008).

### 3. [Unidad 3]. Mercadotecnia

#### 3.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

en productos éticos (con algún tipo de atributo de responsabilidad social o ambiental) aumentó un 9% en el último año ascendiendo a 2.300 millones de libras. En Estados Unidos el mercado de productos ecológicos es de US\$227.000 millones<sup>31</sup>.

- **Acceso a nuevos clientes.** Las empresas grandes empiezan a otorgar prioridad a los proveedores y clientes que se desempeñan de modo responsable o les otorgan algún tipo de beneficio acompañando a las PYME de su cadena de valor en sus esfuerzos de mejora con financiamiento, apoyo técnico u otra modalidad. Los diferentes proyectos de FOMIN en diversos países de América Latina dan cuenta de ello.

Para dar respuesta a estas tendencias, las empresas pueden usar la mercadotecnia para conectar mejor con los valores y necesidades de los consumidores que otorgan un valor agregado a la sostenibilidad del producto y con ello, fortalecer su reputación y su marca adquiriendo ventajas competitivas basadas en la diferenciación<sup>32</sup>.



#### Casos - Mercadotecnia

Tema	Subtema	Caso/Empresa	Tipo de iniciativa	Oportunidad/Beneficio
Productos y servicios (etiquetado social)	Acceso a la información	El sello FLO de Comercio Justo (El Ceibo, Bolivia)	Certificación social de producto	Estabilidad de precios, acceso a mercados de Comercio Justo en mercados de exportación
Productos y servicios	Inclusión	Servicio de salud para personas con bajos ingresos (Cruzsalud, Venezuela)	Ofrecer un servicio de salud prepago para personas con bajos ingresos	Acceso a mercados de bajo precio pero de gran volumen
Venta	Quejas y reclamaciones	Atender los reclamos de los clientes (Repuestos Omar, El Salvador)	Disponer de canales atentos y eficaces para resolver los reclamos	Fidelización de los clientes
Promoción	Mercadotecnia social	Incluir valores en la comunicación (Oniria, Paraguay)	Proponer a las empresas clientes que incluyan valores en la publicidad que realizan	Diferenciación del servicio

Sin embargo, es preciso reconocer que en muchos países de América Latina, las oportunidades para las PYME de aprovechar las oportunidades que ofrece el **consumo sostenible** todavía son escasas, especialmente en los mercados más pequeños, menos dinámicos y fuertemente dependientes de productos importados. A pesar de ello, hay aspectos básicos de la mercadotecnia, tales como la seguridad del producto, la información a través del etiquetado y embalaje o la publicidad no engañosa que no entran en el campo de la voluntariedad sino que son exigidos por la ley; y toda empresa, independientemente de su tamaño, debe asegurar su cumplimiento.

<sup>31</sup> Forética (2008), p. 10.

<sup>32</sup> Acción Empresarial (2002), pp.10-11.



### 3.4 ¿Cómo encarar su sistematización?

La mercadotecnia debería ser gestionada de modo sistematizado, bajo un enfoque de procesos y de mejora continua. El enfoque de procesos consiste en adoptar un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. La empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los grupos de interés.

Complementando este enfoque de procesos podemos enriquecerlo con el enfoque de mejora continua que aparece en el cuadro siguiente.



#### Herramienta - Enfoque de procesos y mejora continua para la mercadotecnia

- 1. Política.** Establecer una política de mercadotecnia en la que la Dirección formalice el compromiso hacia sus clientes y que incluya los principios de la empresa sobre los temas relevantes de la mercadotecnia responsable.
- 2. Temas relevantes.** Identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para una mercadotecnia responsable, tales como: productos y servicios, precios, promoción, distribución y venta.
- 3. Plan de acción.** Identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico). Establecer objetivos y metas de mejora en un plan de acción de mercadotecnia elaborado a partir de las oportunidades de mejora seleccionadas.
- 4. Capacitación.** Capacitar a los trabajadores que participan de la gestión de la mercadotecnia en los temas relevantes y buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de mejorar la mercadotecnia y cómo contribuir a ello.
- 5. Implementación.** Implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- 6. Monitoreo y evaluación.** Establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- 7. Comunicación y reporte.** Revelar información sobre mercadotecnia relevante para los grupos de interés.
- 8. Revisión y mejora.** Establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas de la mercadotecnia que deban de ser mejorados.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE?

Módulo 1 “Fundamentos de la RSE” → Unidad 1 “Cimientos” → Sección “¿Qué se espera de la empresa?” → “Sistematización”.

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 1 “Preparación y análisis preliminar”, Unidad 2 “Diagnóstico”, Unidad 3 “Planificación”, Unidad 4 “Implementación”, Unidad 5 “Monitoreo y evaluación”, Unidad 6 “Comunicación”, Unidad 7 “Revisión y ajuste”.

### 3. [Unidad 3]. Mercadotecnia

#### 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Las prácticas de mercadotecnia responsable deberían permitir gestionar “las cuatro P” del negocio (Producto, Plaza, Promoción y Precio), buscando el triple objetivo de satisfacer al cliente; mejorar el impacto económico, ambiental y social del diseño, la distribución y la venta de los productos y servicios; y contribuir a alcanzar los objetivos de negocio de la empresa. La P que equivale a “Plaza” se trata de aquí en adelante como *Distribución y Venta* (3.5.3 y 3.5.4)

Para ser más eficaces y eficientes en la consecución de estos fines, las empresas pueden adoptar un enfoque sistematizado de gestión basado en estándares internacional o regionalmente aceptados.

#### **Fuentes**

Si bien no existe un modelo único de gestión responsable de la mercadotecnia, sí existen algunos elementos fundamentales derivados principalmente de normas y principios voluntarios y de la aplicación de nuevos modelos de negocio.

#### **Temas relevantes y buenas prácticas**

De la normativa y principios voluntarios generalmente aplicados en la mercadotecnia se deduce una serie de temas relevantes y buenas prácticas que pueden servir de guía a las empresas que deseen mejorar su gestión.



#### Temas relevantes y buenas prácticas - Mercadotecnia

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Productos y servicios</b>	Calidad	Garantizar la calidad de los productos y servicios
	Inocuidad y seguridad	Garantizar la inocuidad y seguridad de los productos y servicios
	Acceso a la información	Ofrecer información veraz y relevante sobre los productos y servicios
	Inclusión	Ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajos ingresos o con necesidades especiales
<b>Precios</b>	Inclusión	Fijar precios inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos
<b>Promoción</b>	Veracidad	Evitar la publicidad engañosa
	No discriminación	Evitar la publicidad discriminatoria
	Mercadotecnia social	Desarrollar campañas de educación para el bien común
	Mercadotecnia con causa	Desarrollar campañas de promoción comercial vinculadas a causas sociales

#### 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Distribución</b>	Inclusión	Usar canales de distribución inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores de bajos ingresos
	Embalaje y protección ambiental	Minimizar el impacto ambiental del embalaje
	Transporte y protección ambiental	Minimizar el impacto ambiental del transporte
<b>Venta</b>	Ética e integridad	Promover prácticas de venta éticas y evitar ofrecimientos indebidos
	Garantía	Garantizar los productos y servicios evitando la letra pequeña
	Quejas y reclamaciones	Disponer de procedimientos para recibir y tramitar las quejas y reclamaciones de los clientes
	Satisfacción	Monitorear la <a href="#">satisfacción del cliente</a>
	Privacidad	Respetar la privacidad del cliente y garantizar la protección de sus datos personales



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo medir el desempeño de una empresa en cuanto a su mercadotecnia?

Anexo 2 “Indicadores” → Mercadotecnia

#### 3.5.1 Productos y servicios

##### a) ¿Qué es?

La adopción de prácticas que permitan mejorar la calidad y seguridad de los productos y servicios, y la disponibilidad sobre su información, considerando su impacto económico, ambiental y social.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

#### 1. Garantizar la calidad de los productos y servicios

El aseguramiento de la calidad pretende garantizar la adecuación de los productos y servicios a los requerimientos de los clientes y consumidores. Para ello, las empresas cuentan con la norma ISO 9000:1996 de gestión de la calidad, de aplicación voluntaria.



#### Herramienta - Sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001

La norma define los siguientes requisitos:

- Adoptar como documento base del sistema una **política de calidad** de la empresa, definida por la alta dirección. La política de calidad es una declaración hecha por la dirección superior de una organización, de sus intenciones y principios con relación a sus clientes. Provee un marco para la acción y para fijar sus objetivos y metas de calidad.
- Establecer y mantener documentados los **objetivos y metas** de calidad de la empresa.
- Establecer y mantener actualizado un **programa de mejora de la calidad** para lograr los objetivos y metas, incluyendo para cada objetivo y acción su responsable, el nivel de responsabilidad y toma de decisiones, los medios necesarios y los plazos previstos.
- Establecer y mantener un **sistema de seguimiento y medición** para asegurar que se alcancen los objetivos y metas del programa de calidad. Este sistema debe incluir un procedimiento para conocer la satisfacción de los clientes y consumidores.
- Establecer un **sistema de revisión y ajuste** del sistema para asegurar su eficacia.

Fuente: ISO, Norma ISO 9001 (1996).

### 2. Garantizar la inocuidad y seguridad de los productos y servicios

La seguridad del producto es un requerimiento legal para evitar daños para la salud del consumidor mediante la adecuación del diseño y manufactura de los productos y servicios a los estándares de seguridad aplicables.

Para ello, las empresas deberían ser muy estrictas en el cumplimiento de la legislación vigente, y garantizar que los productos sean inocuos para el uso al que se destinan, adecuando el diseño y la manufactura del producto a los estándares de seguridad aplicables.

### 3. Ofrecer información veraz y relevante sobre los productos y servicios

El etiquetado de los productos generalmente es un requerimiento legal que permite brindar información sobre el contenido, consejos de utilización, mantenimiento, almacenamiento y eliminación del producto para que el consumidor/cliente pueda tomar decisiones de consumo que no supongan un riesgo para su salud ni para su entorno. La información en el etiquetado también puede referirse a aspectos relativos a la sostenibilidad de los productos y servicios o de sus procesos de fabricación.

Las empresas deberían detallar en su etiquetado el contenido del producto (o, si se trata de un servicio, en el folleto de venta), ofrecer instrucciones sobre su uso adecuado e información so-

bre sus riesgos, y hacerlo claramente evitando la clásica “letra pequeña” o las combinaciones de colores difíciles de leer<sup>33</sup>. Para ello es conveniente que la empresa desarrolle mecanismos de evaluación del posible impacto de sus productos en la salud y seguridad durante su ciclo de vida.

Además, dado que los consumidores demandan de forma creciente más detalles sobre los procesos de fabricación, contenido de los productos y fuente de las materias primas, las empresas pueden valorar la posibilidad de vincular sus productos a sellos sociales o ambientales.

*“Las empresas están recibiendo numerosas consultas de diferentes grupos para que divulguen mayores detalles sobre sus productos y servicios. Los consumidores, autoridades, grupos sociales, activistas medioambientales y socios comerciales son algunos de los que están buscando detalles sobre los procesos de manufactura, contenido de los productos y fuentes de las materias primas.”<sup>34</sup>* Ello es un indicador de que está aumentando el número de consumidores que estarían dispuestos a consumir preferentemente los productos de empresas con prácticas más sostenibles, pero la falta de información dificulta poder hacerlo. Los sellos sociales y ambientales vienen a cubrir esta carencia.



#### **Definición - Los sellos sociales y ambientales**

Los sellos sociales o ambientales certifican el cumplimiento de criterios sociales o ambientales relacionados con determinados productos. Ejemplo de sellos ambientales son el sello FSC (*Forest Stewardship Council*), que certifica la madera como proveniente de bosques gestionados sosteniblemente y es usado a nivel internacional, o el sello USDA Organic de **agricultura ecológica**, usado en Estados Unidos<sup>35</sup>. En materia de etiquetado social pueden destacarse el sello *Rainforest Alliance* y el sello *Fairtrade Labelling Organization* (FLO) de Comercio Justo, entre otros.

Aunque la certificación ambiental o social de productos es incipiente en América Latina, las PYME que exportan a mercados de Europa y Estados Unidos comprueban que sus clientes solicitan estos sellos cada vez más. En Estados Unidos las ventas de productos ecológicos han crecido alrededor de un 20% anual durante los últimos años<sup>36</sup>.

Desafortunadamente no hay una armonización de sellos, y coexisten varios sellos en función del mercado y del producto. Para la PYME que desee entrar en el mundo de la certificación esto puede suponer una barrera de entrada, por el costo asociado a las inspecciones y verificaciones exigidas para cada sello.

<sup>33</sup> ONU (2003), puntos 11 a 14.

<sup>34</sup> Acción Empresarial (2002), p. 12.

<sup>35</sup> Véase [www.ams.usda.gov](http://www.ams.usda.gov) para conocer los requisitos de etiquetado ecológico de la agencia oficial de Estados Unidos.

<sup>36</sup> Estudio sobre el mercado de productos ecológicos en Estados Unidos realizado en 2006 por la oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Estados Unidos. [www.oficinascomerciales.es/FicherosEstadisticos/auto/0806/NotaEcologicos06\\_20346\\_.pdf](http://www.oficinascomerciales.es/FicherosEstadisticos/auto/0806/NotaEcologicos06_20346_.pdf).

### 3. [Unidad 3]. Mercadotecnia

#### 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Este tipo de sellos puede suponer en algunos casos un factor diferencial importante de cara a servir a segmentos de consumidores sostenibles. Se trata de un mercado en crecimiento aunque los consumidores todavía tienen dificultades para identificar estos sellos y reconocer los atributos diferenciadores que los avalan, y –dada la escasa presencia de productos certificados en algunos mercados– también tienen dificultades para satisfacer su demanda.

A pesar de estas dificultades, algunas empresas han conseguido mejorar sus precios de venta y su acceso a mercados a través de la certificación de sus productos. Cooperativa El Ceibo en Bolivia es un ejemplo de ello.



#### **Caso El Ceibo, Bolivia - El sello FLO de Comercio Justo**

*“Saber que nos pagarán un precio fijo nos da estabilidad. Gracias a esta seguridad los productores no estamos completamente a la merced de la oferta y la demanda. Sabemos que nos pagarán al menos US\$69 por quintal. Es una garantía que nos permite hacer planes a largo plazo, invertir, mejorar la maquinaria... fortalecer la empresa, en otras palabras”* declara Felipe Cancari Capcha, uno de los productores de cacao de la cooperativa El Ceibo, en Bolivia certificado con el sello FLO.

Los sellos de Comercio Justo surgieron en los años 80 para abordar el hecho de que los precios del café, del arroz y de otros productos básicos en el mercado internacional son extremadamente volátiles y suelen ser más bajos que los costos de producción en los países en vías de desarrollo. Para que los agricultores puedan salir de la pobreza y proporcionar a sus familias un nivel de vida decente, es indispensable pagarles un precio estable, que cubra el costo de producción y de vida, por sus productos. Para alcanzar este objetivo se crearon los criterios de Comercio Justo y los sellos que certifican su cumplimiento.

Uno de estos sellos es promovido por la *Fairtrade Labelling Organizations (FLO)* International, una asociación sin fines de lucro que implica a 23 organizaciones miembro así como a comerciantes y expertos externos y que facilita la certificación de productos que cumplen los criterios de Comercio Justo *Fairtrade*. La asociación desarrolla y revisa los criterios y asesora a los productores en su cumplimiento, en la consolidación de sus negocios y en el logro de nuevas oportunidades de mercado.

La empresa FLO-CERT GMBH es responsable de la inspección y de la certificación de las organizaciones de productores y de los comerciantes conforme a los criterios de Comercio Justo *Fairtrade*. La independencia de las inspecciones asegura que los productores reciben el Precio Mínimo de Comercio Justo *Fairtrade* y que el sello se utiliza únicamente en productos procedentes de productores certificados.

Fuente: FLO-Cert .

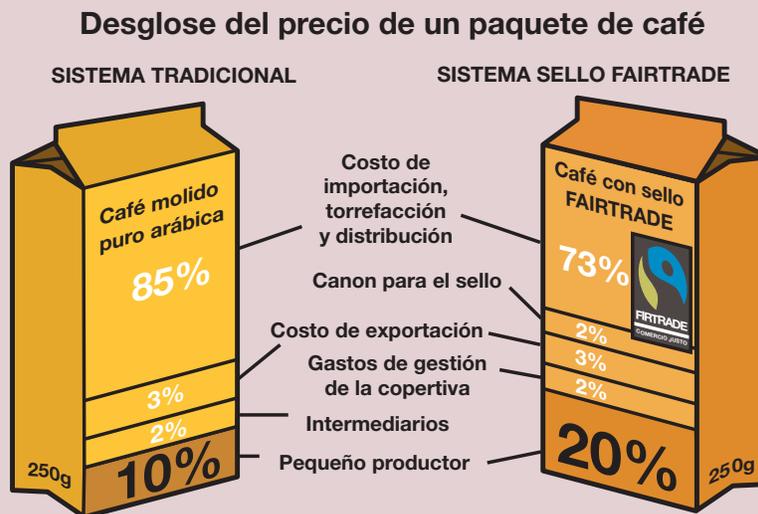


#### Ejercicio - La aplicación de las 4 P al Comercio Justo

La empresa nicaragüense Cafés Sirita, tostadora y comercializadora de café, decide introducir entre sus productos un café de Comercio Justo, con sello Fairtrade/FLO.

Desarrolle un plan de acción detallado para el lanzamiento del producto al mercado, que tenga en cuenta las 4 P: Producto, Plaza, Promoción y Precio.

A título informativo, se incluye el siguiente gráfico, que detalla el desglose del precio de un paquete de café, de acuerdo al sistema tradicional y según el sello Fairtrade/FLO.



Fuente: Fairtrade Label Organization (FLO).

#### 4. Ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajos ingresos o con necesidades especiales

Se refiere a la oferta de productos y servicios inclusivos, que cubran las necesidades de personas con bajos ingresos, tales como un servicio accesible de medicina prepaga, o con necesidades especiales (por ejemplo, productos alimenticios para personas celíacas).

Esta práctica se enmarca en lo que se denomina negocios en la base de la pirámide: son iniciativas económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas facilitando el acceso a bienes y servicios a los que no tendrían acceso de otro modo.



#### **Caso - Servicio de salud para personas con bajos ingresos (Cruzs salud, Venezuela)**

Cruzs salud es una empresa de tamaño mediano fundada en noviembre de 2004 para proporcionar soluciones de cuidado de la salud a los sectores de ingresos bajos, que suele depender de deficientes servicios médicos públicos. Situada en la cercanía de los barrios pobres de Caracas, donde vive el 30% de la población de la ciudad, para fines de 2006 contaba con aproximadamente 70 empleados y otros tantos médicos de diversas especialidades asociados, y 15 instituciones para prestación (clínicas, laboratorios) asociadas, brindando servicios a más de 10.000 personas. Antes de existir esta empresa, no había ayuda médica pagada por adelantado para sectores con bajos ingresos en Venezuela.

Los afiliados pueden realizar llamadas a la casa de los médicos si lo necesitan y disponer de un servicio de ambulancias para emergencias, y no necesitan dejar sus casas para recibir ayuda médica.

Cuando Cruzs salud comenzó a proporcionar su servicio observó que muchos afiliados no pagaban su cuota a tiempo. Rivas y su equipo de gestión decidieron visitar las vecindades donde vivían los afiliados y los clientes potenciales para conocer mejor por qué no pagaban a tiempo. Así, Cruzs salud reformuló su estrategia de comercialización. Un paso que probó ser eficaz fue dejar a los consumidores experimentar el cuidado proporcionado por los médicos y las enfermeras, incluso antes de que se suscribieran, para que confirmaran que la calidad del servicio valía el precio. La empresa ha empleado además a vecinos del área como parte de su fuerza de ventas. A finales de 2007 sus ganancias eran 13 veces más altas que las de 2006.

Fuente: Márquez, P.; Reficco, E.; Berger, G.

#### **3.5.2 Precios**

##### **a) ¿Qué es?**

La fijación responsable de los precios de venta de los productos y servicios.

##### **b) ¿Qué se espera de la empresa?**

#### **1. Fijar precios inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos**

Se refiere a la fijación de precios razonables que favorezcan su accesibilidad, especialmente en el caso de bienes de primera necesidad o de importancia estratégica para los

segmentos de mercado de menores ingresos. Estos consumidores tienen menor capacidad adquisitiva pero son muy numerosos, lo que permite alcanzar grandes volúmenes de ventas y simultáneamente cubrir las necesidades de un grupo de consumidores generalmente mal atendidos.

Las empresas deberían establecer políticas de precios segmentadas para cubrir las necesidades de estos consumidores.

#### 3.5.3 Promoción

##### a) ¿Qué es?

El uso de prácticas de publicidad responsable para promover el consumo de un producto o servicio.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

###### 1. Evitar la publicidad engañosa

La publicidad engañosa consiste en asociar a los productos y servicios con atributos de los que carecen.

Las empresas deberían adherirse a los códigos de conducta existentes para evitar la publicidad engañosa.

###### 2. Evitar la publicidad discriminatoria

La publicidad discriminatoria se refiere a publicidad que mantiene estereotipos sobre género, raza, preferencias religiosas o sexuales, etc. que fomentan la discriminación.

Las empresas deberían adherirse a los códigos de conducta existentes para evitar la publicidad discriminatoria.

###### 3. Desarrollar campañas de educación para el bien común

La **mercadotecnia social** es el diseño, implementación y control de programas que tratan de incrementar la aceptación de una idea, una causa o una práctica social entre los ciudadanos. El fin es sensibilizar sobre algún tema en particular o cambiar un comportamiento específico de un grupo meta y contribuir al bienestar social<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Reyes, J. (2007).

### 3. [Unidad 3]. Mercadotecnia

#### 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

La mercadotecnia social permite establecer vínculos con los consumidores y clientes que trascienden el ámbito económico y que pueden contribuir a reforzar la reputación de la empresa diferenciándola de sus competidores.

Es deseable que las empresas utilicen la publicidad para generar patrones de consumo y de comportamiento que contribuyan a mejorar el bienestar social. Recientemente algunas han empezado a utilizar la mercadotecnia social como un instrumento para llamar la atención sobre problemas sociales ya que consideran que, como empresa y como actor social, deben participar en su solución.



#### **Caso Oniria, Paraguay - Incluir valores en la comunicación**

Oniria es una agencia de publicidad que desde 1999 se dedica a la comunicación creativa de marcas.

Y participó en el Proyecto FOMIN “Incorporando prácticas de RSE en PYMES”, ejecutado por la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) en Paraguay como empresa en la cadena de Interbanco.

Una de las iniciativas que Oniria está desarrollando es la de generar publicidad con contenido social. A criterio del director general, dentro de una publicidad no cuesta nada poner un buen ejemplo de viabilidad o de comportamiento cívico. Esto dejará en el consumidor una buena sensación. Se trata de incluir valores en la comunicación. Como intermediaria de la publicidad, la agencia posee una influencia particular: *“El cliente decide hacia dónde va la comunicación, pero nosotros podemos orientar y sugerir. Muchas veces los clientes están abiertos a este tipo de cosas. El hecho de proponer ya abre muchas puertas”*.

Fuente: ADEC/FOMIN (2008).

Las vinculaciones buscadas por la empresa en el marco de la mercadotecnia social pueden ser establecidas para distintos grupos específicos definidos por diversas características, como puede ser la edad (por ejemplo, prevención de accidentes infantiles) o un rol que asumen las personas en determinadas cuestiones (por ejemplo, los consumidores).



#### **Definición - Educación al consumidor**

La educación del consumidor es un tipo específico de mercadotecnia social orientado a promover patrones de consumo más sostenibles. Las Directrices de la ONU para la protección del consumidor<sup>38</sup> señalan la importancia de prestar “especial atención a las necesidades de los consumidores que se encuentran en situación desventajosa, tanto en las zonas rurales como urbanas, incluidos los consumidores de bajos ingresos y aquellos que sean casi o totalmente analfabetos”<sup>39</sup>. Las directrices llaman a los Estados y a las empresas a que promuevan “modalidades sostenibles de consumo”.

Es deseable que las empresas integren entre sus prioridades el objetivo de educar a sus consumidores en valores positivos para la sociedad, de forma complementaria a las acciones que puedan emprender en este sentido las administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. Estas acciones deben tener como objetivo el **consumo responsable** y moderado, particularmente en sectores de bebidas alcohólicas y productos destinados a niños, jóvenes o grupos vulnerables.

#### **4. Desarrollar campañas de promoción comercial vinculadas a causas sociales**

La **mercadotecnia con causa** es el diseño, implementación y control de acciones de mercadotecnia vinculadas al apoyo de causas sociales que persiguen, además de un objetivo social, un objetivo comercial para la empresa; es decir, el aumento en las ventas de cierto producto<sup>40</sup>.

La mercadotecnia con causa generalmente pretende que el consumidor prefiera un producto sobre otro de la competencia al ofrecerle que la empresa hará una donación a una organización no lucrativa equivalente a un porcentaje sobre las ventas realizadas de ese producto durante un plazo de tiempo definido.

Hay que tener en cuenta que el “marketing con causa” es criticado en algunos casos por la superficialidad de su enfoque, o por permitir a las empresas beneficiarse de una imagen “políticamente correcta” para vender más.

#### **3.5.4 Distribución**

##### **a) ¿Qué es?**

Los canales a través de los cuales se hacen llegar los productos y servicios a los consumidores de manera responsable.

<sup>38</sup> ONU (2003), punto 35.

<sup>39</sup> ONU (2003), puntos 11 a 14.

<sup>40</sup> Acción Empresarial (2002), pp. 18 a 21.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

###### 1. Usar canales de distribución inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores de bajos ingresos

Las empresas pueden establecer canales de distribución que favorezcan el acceso de los consumidores y clientes de bajos ingresos o ubicados en zonas remotas.

Los segmentos de mercado de bajos ingresos generalmente han sido mal atendidos por la mayoría de las empresas que han preferido enfocarse en los segmentos de mayor poder adquisitivo, caracterizados por altos precios y pequeños volúmenes. *“En algunos casos [se] ha restringido la disponibilidad de productos y servicios en ciertos segmentos de mercado [menos accesibles].”*<sup>41</sup> Sin embargo, en la última década varios autores<sup>42</sup> han señalado las oportunidades existentes en los segmentos de consumidores de la base de la pirámide económica, caracterizados por bajos precios y grandes volúmenes.

Acceder a estos segmentos requiere modelos de mercadotecnia alternativos ya que los productos, los precios, los canales de distribución y los procesos de promoción y atención al cliente son diferentes a los tradicionales.

###### 2. Minimizar el impacto ambiental del embalaje

Las empresas pueden hacer uso de las 3 R (Reducir, Reutilizar, Reciclar) en el diseño y producción del embalaje para disminuir su impacto ambiental y su costo de distribución, ya que un embalaje bien diseñado permite un uso más eficiente del espacio en los almacenes y en los embarques, abaratando su transporte.

Además pueden usar materiales que provengan de materias primas renovables y biodegradables; por ejemplo, usando maderas certificadas como sostenibles, priorizando el uso del cartón por encima del plástico, y usando materiales innovadores como el plástico biodegradable derivado de la fécula de almidón de patata.

###### 3. Minimizar el impacto ambiental del transporte

Las empresas pueden minimizar el impacto ambiental del uso de medios de transporte en la distribución de sus productos o servicios.

---

<sup>41</sup> Acción Empresarial (2002), p. 14.

<sup>42</sup> Prahalad, C.K.; Hart, S.L. (2002).



#### **Ejercicio - Minimizando el impacto ambiental de la distribución**

La panadería “La Excelente” ha crecido mucho en los últimos veinte años. De ser una empresa de cinco clientes y consumidores, “La Excelente” da empleo ahora a más de cincuenta personas, gracias al reconocimiento de la calidad de su producto. La empresa distribuye pan todas las mañanas en diversos puntos de la ciudad. Recientemente ha empezado a recibir también encargos desde cuatro pueblos vecinos.

Los responsables de las entregas siguen siempre las mismas rutas dentro de la ciudad, por parecerle que son las más rápidas, y sus vehículos son cuatro camionetas diesel, compradas progresivamente durante los veinte años de vida de la empresa. Para atender la nueva demanda de los pueblos ya no son suficientes.

Ante el encarecimiento del combustible, y la creciente sensibilidad de algunos de sus clientes ante el problema del cambio climático –de la que se ha percatado en diversas conversaciones–, el director de la panadería se pregunta si puede hacer algo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero derivados de la distribución del pan.

Elabore un plan de acción y de comunicación en torno a esta temática. Para ayudarse, en la unidad 5 “Gestión medioambiental” dispone de información sobre [prevención de la contaminación](#).

#### **3.5.5 Venta**

##### **a) ¿Qué es?**

La venta responsable de productos y servicios implica una relación de ética e integridad con los clientes, brindando garantías sobre lo que se vende, facilitando canales eficientes y efectivos de quejas y reclamaciones, monitoreando la satisfacción del cliente y respetando su privacidad.

##### **b) ¿Qué se espera de la empresa?**

#### **1. Promover prácticas de venta éticas y evitar ofrecimientos indebidos**

Las empresas deberían requerir a sus trabajadores la aplicación de estándares éticos en sus relaciones comerciales, condenando y penalizando las prácticas corruptas, tales como el ofrecimiento de sobornos u otros ofrecimientos indebidos para cerrar una venta.

#### **2. Garantizar los productos y servicios evitando la letra pequeña**

Si el producto o servicio es defectuoso, la empresa debería brindar opciones tales como reparar, cambiar o devolver el dinero.

#### **3. Disponer de procedimientos para recibir y tramitar las quejas y reclamaciones de los clientes**

Las empresas deberían poseer procedimientos transparentes, eficaces y accesibles para recoger y dar respuesta justa y rápida a las reclamaciones de los clientes.

### 3. [Unidad 3]. Mercadotecnia

#### 3.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Es deseable la puesta a disposición del cliente de un libro de reclamaciones, en papel o soporte Web con el fin de dar una respuesta rápida y diligente al cliente insatisfecho, de forma que sea escuchado y atendido.



#### **Caso Repuestos Omar, El Salvador - Atender los reclamos de los clientes**

Repuestos Omar es una empresa mediana dedicada a prestar servicios automotrices tales como cambios de aceite, frenos, reparaciones de dirección y suspensión.

Uno de los principales objetivos de la empresa es ofrecer productos de buena calidad a sus clientes; sin embargo, la empresa está consciente de que siempre existe la posibilidad de que algún repuesto pueda presentar fallas y que genere algún tipo de problema al vehículo del cliente una vez instalado.

El responsable de la casa matriz explica: *“Durante el proceso de atención al reclamo, un encargado del área de ventas es la primera persona que aborda el problema. Luego, esta persona asigna a un empleado encargado del taller para que revise el automóvil del cliente y verifique en qué consiste o radica el problema; si el problema tiene relación directa con el repuesto o servicio que brindó anteriormente la empresa, la persona del área de ventas tiene la total potestad para decidir cómo se resuelve el problema, es decir, decidir cambiar el repuesto defectuoso por uno que se encuentre y funcione perfectamente”*.

Repuestos Omar considera que establecer y aplicar una política cordial, honesta y eficaz de atención de quejas no sólo es beneficioso para el cliente, puesto que se le asegura un buen producto o servicio, sino que también trae beneficios para la empresa, ya que esto le asegura el retorno de sus clientes y potencia la atracción de nuevos clientes.

El costo promedio que le ha significado a la empresa resolver este tipo de situaciones es de aproximadamente US\$125 mensuales, incluyendo el costo del repuesto y mano de obra.

Fuente: Fundemas (2006).

#### **4. Monitorear la satisfacción del cliente**

Las empresas deberían monitorear periódicamente la satisfacción del cliente. Para ello pueden realizar encuestas periódicas, anticipándose a posibles reclamaciones.

#### **5. Respetar la privacidad del cliente y garantizar la protección de sus datos personales**

Las empresas deberían garantizar la protección de los datos personales de sus consumidores o clientes, evitando fugas o un mal uso de esta información. La protección de datos, en una época de multiplicación exponencial de los mismos, suele ser una asignatura pendiente de las PYME, que deben hacer las inversiones necesarias para dotarse de dispositivos (como por ejemplo, una máquina trituradora de papel) y personal capacitado para su almacenamiento y gestión.



### 3.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



#### Ejercicio - Autodiagnóstico: Mercadotecnia

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto del enfoque de procesos y mejora continua en mercadotecnia?

Enfoque de procesos y mejora continua	Subtema	Pregunta	Sí/No
	Política	¿Cuenta con una política de mercadotecnia en la que la dirección formalice su compromiso hacia los clientes/consumidores?	
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la mercadotecnia responsable están identificados?	
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?	
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión de la mercadotecnia están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?	
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?	
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?	
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre mercadotecnia para los grupos de interés?	
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de mercadotecnia?	

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto de las buenas prácticas de mercadotecnia?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Producto</b>	Calidad	¿Garantiza la calidad de los productos y servicios?	
	Inocuidad y seguridad	¿Garantiza la inocuidad y seguridad de los productos y servicios?	
	Acceso a la información	¿Ofrece información veraz y relevante sobre los productos y servicios?	
	Inclusión	¿Ofrece productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajos ingresos o necesidades especiales?	
<b>Precio</b>	Inclusión	¿Fija precios inclusivos que faciliten la accesibilidad de consumidores con bajos ingresos?	
<b>Promoción</b>	Veracidad	¿Evita la publicidad engañosa?	
	No discriminación	¿Evita la publicidad discriminatoria?	
	Mercadotecnia social	¿Desarrolla campañas de educación para el bien común?	
	Mercadotecnia con causa	¿Desarrolla campañas comerciales de promoción de causas sociales?	

## Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

### 3. [Unidad 3]. Mercadotecnia

#### 3.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Distribución</b>	Inclusión	¿Usa canales de distribución inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos?	
	Embalaje y protección ambiental	¿Minimiza el impacto ambiental del embalaje?	
	Transporte y protección ambiental	¿Minimiza el impacto ambiental del transporte?	
<b>Venta</b>	Ética e integridad	¿Promueve prácticas de venta éticas y evita ofrecimientos indebidos?	
	Garantía	¿Garantiza los productos y servicios evitando la letra pequeña?	
	Quejas y reclamaciones	¿Dispone de procedimientos para recibir y tramitar las quejas y reclamaciones de los clientes?	
	Satisfacción	¿Monitorear la satisfacción del cliente?	
	Privacidad	¿Respetar la privacidad del cliente y garantiza la protección de sus datos personales?	

En el Anexo 2 “Indicadores” encontrará más detalle acerca de la medición de buenas prácticas de mercadotecnia.



#### Ejercicio - Plan de acción: Mercadotecnia

Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre mercadotecnia conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

1. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
3. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Mercadotecnia				

Para elaborar el plan de acción puede tomar como ejemplo el plan siguiente:



#### Caso - Plan de acción de RSE: Mercadotecnia

Tema	Objetivos	Metas	Indicador	Acciones	Responsables
Producto Seguridad	Disminuir el riesgo de un uso indebido de los productos que contengan sustancias peligrosas	Reducir a cero el número de accidentes por uso indebido de los productos de la empresa por parte de sus consumidores al final del año	Número de accidentes por uso indebido de los productos de la empresa	Mejorar el etiquetado de los productos que contengan sustancias peligrosas para asegurar que cumplen la legislación vigente	Responsable de producción  Año en curso (Segundo trimestre)
Precio Accesibilidad	Favorecer la accesibilidad al producto de personas con bajos ingresos	Aumentar el porcentaje de usuarios de bajos ingresos en un 5% en el año en curso	Volumen de ventas a usuarios de bajos ingresos	Analizar el modelo de negocio actual de la empresa y como puede ser modificado para acceder a usuarios de menores ingresos	Responsable de ventas  Año en curso (Cuarto trimestre)
Promoción Publicidad engañosa	Disminuir el riesgo de multas por publicidad engañosa	Reducir a cero el número de quejas por publicidad engañosa	Número de quejas por publicidad engañosa	Revisar la publicidad de la empresa para asegurar su veracidad	Responsable de ventas  Año en curso (Tercer trimestre)
Distribución Protección ambiental	Disminuir el impacto ambiental del transporte de los productos	Mejorar el empaque para disminuir el volumen en un 10% para reducir las necesidades de espacio y el costo e impacto del transporte	Variación en el volumen de los productos debido a mejoras en el empaque	Revisar el empaque de los productos para reducirlo	Responsable de producción  Año en curso (Tercer trimestre)
Atención al cliente Monitoreo de la satisfacción	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes	Reducir a cero el número de clientes insatisfechos	Número de valoraciones inferiores a 6 incluidas en las encuestas de satisfacción de clientes	Comunicarse con los 10 principales clientes al menos una vez al mes para conocer su opinión sobre el servicio recibido	Responsable de ventas Responsable de calidad  Año en curso (Cuarto trimestre)



### 3.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

#### 3.7.1 Bibliografía

Acción Empresarial (2002): *Marketing responsable. Marcas con sentido social. Guía práctica para empresas*. Acción RSE: Santiago de Chile.

Forética (2008): *Guía de marketing sostenible de CSR Europe*. Forética y CSR Europe: Madrid. [www.foretica.es/marketing-sostenible/](http://www.foretica.es/marketing-sostenible/)

ISO (2008): *Norma ISO 9001. Sistema de gestión de La calidad basado en la norma ISO 9001*.

Márquez, P; Reficco, E; Berger, G. (Eds.): *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University, David Rockefeller Center for Latin American Studies, distribuido por Harvard University Press.

ADEC/FOMIN (2008): "Creando nuevas oportunidades" en *Última Hora*: Asunción, 31 de julio de 2008, p. 8

ONU (2003): *Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor*. [www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption\\_sp.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption_sp.pdf)

Reyes, J. (2007): *Mercadotecnia con beneficio social*. México.

Acción Empresarial (2002): *Marketing responsable. Marcas con sentido social. Guía práctica para empresas*. Acción RSE: Santiago de Chile.

Prahalad, C.K.; Hart, S.L. (2002): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy + Business, issue 26. [www.digitaldividend.org/pdf/bottompyramid.pdf](http://www.digitaldividend.org/pdf/bottompyramid.pdf)

FUNDEMAS (2006): *Prácticas de RSE en El Salvador*. San Salvador.

#### 3.7.2 Lecturas recomendadas

ICEX (2006): *El mercado de los productos ecológicos en Estados Unidos*. [www.oficinascomerciales.es/FicherosEstaticos/auto/0806/NotaEcologicos06\\_20346\\_.pdf](http://www.oficinascomerciales.es/FicherosEstaticos/auto/0806/NotaEcologicos06_20346_.pdf)

Instituto Ethos (2006): *Indicadores RSE*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.ethos.org/](http://www.ethos.org/)

PNUMA/UNESCO: *Jóvenes por el Cambio: Manual de educación para un consumo sostenible*, [www.ecodes.org/pages/documentos/documento.asp?Id\\_doc=111](http://www.ecodes.org/pages/documentos/documento.asp?Id_doc=111) (para descargar el manual en castellano)

SETEM (2006): *El Comercio Justo en España 2006*, Icaria Editorial. <http://madrid.setem.org/madrid/descargasweb/ElCJenEsp2006.pdf>

#### 3.8. Iniciativas y enlaces Web



### 3.8 Iniciativas y enlaces Web

\* **Agricultural Marketing Service. United States Department of Agriculture**  
[www.ams.usda.gov](http://www.ams.usda.gov)

\* **Consumo responsable.org**  
[www.consumoresponsable.org/criterios/index.asp](http://www.consumoresponsable.org/criterios/index.asp)

\* **Instituto Akatu**  
[www.akatu.org.br/](http://www.akatu.org.br/)



# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

Introducción

**1** Fundamentos  
de la **RSE**

**2** Dominios  
y temas  
de la **RSE**

**3** Sistematización  
de la **RSE**  
en **PYME**

**1** Gobierno  
empresarial

**2** Prácticas  
laborales

**3** Mercadotecnia

**4** Aprovisio-  
namiento

- 4.1 El aprovisionamiento: ¿Qué es?
- 4.2 ¿Por qué es necesario?
- 4.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 4.4 ¿Cómo encarar su sistematización?
- 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?
- 4.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación
- 4.7 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 4.8 Iniciativas y enlaces Web

**5** Gestión  
medioambiental

**6** Inversión  
social

## 4. [Unidad 4] Aproveccionamiento



### Introducción

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, necesita adquirir materias primas, materiales y suministros para producir bienes o servicios. Esta compra puede realizarse siguiendo criterios puramente económicos (menor precio) o de calidad, o además puede incorporar criterios sociales y ambientales (prácticas laborales justas y aprovisionamiento sostenible).

Crecientemente las empresas, en especial las más grandes, están siendo conminadas a hacerse responsables, no sólo del impacto de sus actividades sino también del de los participantes en su cadena de valor. Como consecuencia, cada vez un mayor número de empresas incentivan a sus proveedores de diverso tamaño para que apliquen buenas prácticas en materia de RSE. Con ello pretenden garantizar que las acciones de terceros no acaben por afectar desfavorablemente a su reputación. Este fenómeno provoca un efecto cascada a lo largo de toda la cadena de proveedores, que se ven así impulsados por sus clientes a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables.

En el caso de las PYME, su posibilidad de influencia sobre sus proveedores es más limitada ya que frecuentemente sus suministros proceden de grandes empresas. Sin embargo, existen formas para que también ellas apliquen buenas prácticas incorporando en sus decisiones de compra factores sociales y ambientales además de económicos.

El propósito de esta unidad es ofrecer información y herramientas a las empresas que deseen enfocar parte de sus acciones de RSE en la mejora de sus relaciones con los proveedores a través de sus prácticas de aprovisionamiento. Para ello, a lo largo de la misma se delimita el concepto de aprovisionamiento sostenible y su alcance, se presentan las expectativas más frecuentes sobre el comportamiento de las empresas en este ámbito y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las PYME.



### Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a las preguntas siguientes:
  - **¿Cuáles son los temas relevantes en el ámbito del aprovisionamiento responsable?**
  - **¿Qué se espera de las empresas para ser reconocidas como socialmente responsables en este ámbito?**
- **Competencias.** Al finalizar esta unidad usted será capaz de:
  - Reconocer e implementar las buenas prácticas de aprovisionamiento que las empresas pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables en sus relaciones con proveedores.



#### 4.1 El aprovisionamiento: ¿Qué es?

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, necesita adquirir materias primas, materiales y suministros para producir bienes o servicios. La cadena de aprovisionamiento o de suministro hace referencia a la serie de procesos de intercambio de materiales, información y dinero que una empresa establece con sus proveedores, subcontratistas y distribuidores para obtener bienes o servicios.

La gestión de esta cadena se realiza bajo parámetros de responsabilidad social empresarial o sostenibilidad cuando a las variables tradicionales de precio, calidad técnica y funcionalidad, se incorporan aspectos éticos (buen gobierno), económicos (transparencia económica), sociales (prácticas laborales) y ambientales (protección ambiental).

#### 4.2 ¿Por qué es necesario?



#### 4.2 ¿Por qué es necesario?

Uno de los argumentos a favor de la **gestión de la cadena de aprovisionamiento** bajo parámetros sociales y ambientales se fundamenta en la visión de que el alcance de la responsabilidad social de una empresa debe trascender sus fronteras e incluir responsabilidad sobre las actuaciones de las organizaciones con las que se relaciona a través de su cadena de valor en dos direcciones: hacia atrás (sus proveedores) o hacia delante (sus distribuidores, clientes y consumidores). Bajo esta perspectiva, la RSE en la cadena de aprovisionamiento es necesaria para mitigar el riesgo de que la reputación de la empresa se vea afectada negativamente por las acciones de los proveedores.

Esta visión está sujeta a debate, ya que muchas empresas rechazan ser responsables de lo que sucede en otras empresas con las que no tienen vínculos de propiedad sino únicamente contractuales. Este aspecto es el origen de muchas obligaciones para las PYME, dado que las empresas más grandes, que reciben una mayor presión para adoptar prácticas más responsables, trasladan parte de las presiones a las PYME que forman parte de su cadena de valor obligándoles a asumir códigos de conducta.

#### 4.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

La creciente presión para que las empresas mejoren sus prácticas de gestión a lo largo de toda su cadena de valor supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantengan inactivas.

 **Riesgos.** La falta de control de la [cadena de suministro](#) conlleva varios riesgos:

- **Mala calidad del suministro.** La capacidad de suministro de las empresas depende de la viabilidad y la eficiencia de sus proveedores. Sin embargo, las políticas de compra pueden estar poniendo en peligro estos principios si no tienen en cuenta, por ejemplo, las actuaciones del proveedor en temas laborales, que pueden resultar en una alta rotación de trabajadores y en una baja productividad, desembocando en productos de baja calidad, entregas con retraso y costos adicionales para la empresa compradora.
- **Daños a la reputación empresarial.** Los consumidores están cada vez más preocupados por quién elabora los productos y servicios que adquieren y la manera en que han sido elaborados. Al mismo tiempo, difícilmente pueden distinguir entre comprador y vendedor en las cadenas de suministro, con lo que existe un riesgo para la reputación de la empresa si se ve relacionada con proveedores con un historial negativo en temas de derechos humanos, laborales o ambientales.

 **Oportunidades.** La mejora de la organización de la cadena de aprovisionamiento ofrece varias oportunidades:

- **Mejora la eficiencia.** Trabajar en equipo con los proveedores para abordar los temas ambientales y sociales permite la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) para resolver problemas y alcanzar objetivos a un menor costo.
- **Disminuye los riesgos.** Trabajar en equipo con los proveedores para abordar los temas ambientales y sociales disminuye los riesgos de que la reputación de la empresa se vea afectada por las actuaciones de terceros.

Las relaciones con proveedores es un tema poco tratado por las PYME que adoptan prácticas de RSE ya que frecuentemente sus suministros proceden de grandes empresas. Sin embargo, como muestran los casos que se mencionan a continuación, también existen oportunidades para las PYME, no sólo de dar a conocer la importancia de la RSE mediante comunicaciones a proveedores, sino de mejorar procesos productivos y materias primas a través de la colaboración activa con los proveedores, lo que puede repercutir favorablemente sobre su competitividad.



#### Casos - Aprovisionamiento

Tema	Subtema	Caso/Empresa	Tipo de iniciativa	Oportunidad/Beneficio
Evaluación y selección de proveedores	Procedimiento de evaluación y selección	Las PYME también pueden colaborar con sus proveedores para que mejoren sus prácticas (Forum Empresa, Brasil y Chile): Evaluar a los proveedores en sus prácticas de RSE (Igarai, Brasil)	Comunicación a los proveedores del inicio de un proceso de evaluación de prácticas de RSE	Abrir un diálogo con los proveedores orientado a la mejora de sus prácticas de RSE
Evaluación y selección de proveedores	Procedimiento de evaluación y selección	Las PYME también pueden colaborar con sus proveedores para que mejoren sus prácticas (Forum Empresa, Brasil y Chile): Aprender de los proveedores (Inmepar, Chile)	Evaluación del 50% de sus proveedores	Abrir un diálogo con este grupo de interés y considerar las buenas prácticas de los proveedores para comenzar a implementar iniciativas de RSE en la propia empresa
Condiciones comerciales Evaluación y selección de proveedores Desarrollo de proveedores Integridad	Incentivos Código de Conducta hacia proveedores Código de Conducta sobre proveedores Criterios económicos, sociales y ambientales Mejora de prácticas sociales y ambientales	La RSE en la relación entre empresa y proveedores (Horizontes, Costa Rica)	Política integral de RSE en la relación de la empresa con los proveedores	Adoptar una política empresarial que contemple la responsabilidad de la empresa para sus proveedores y la de los proveedores respecto de la empresa
Desarrollo de proveedores	Mejoras de procesos o productos y servicios	Las PYME también pueden colaborar con sus proveedores para que mejoren sus prácticas (Forum Empresa, Brasil y Chile): El desarrollo de proveedores, una oportunidad para ganar por ambas partes (Nutrimento, Chile)	Plan de transferencia de conocimientos de manipulación de alimentos	Mejora de la seguridad del producto
Desarrollo de proveedores	Inclusión	Aprovisionamiento inclusivo (La Marchigiana, Argentina)	Alianza entre empresa, organizaciones de la sociedad civil y microproductores	Inclusión de microproductores como proveedores de una empresa



#### 4.4 ¿Cómo encarar su sistematización?

El aprovisionamiento debería ser gestionado de modo sistematizado, bajo un enfoque de procesos y de mejora continua.

El enfoque de procesos consiste en adoptar un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos se gestionan como un proceso. La empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los grupos de interés (internos o externos) y diseñarlos para aportar valor.

Complementando este enfoque de procesos, el enfoque de mejora continua consiste en gestionar los procesos evaluándolos y mejorándolos con frecuencia, y usando información interna y externa con el fin de asegurar su eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de negocio.



#### Herramienta - Enfoque de procesos y mejora continua para el aprovisionamiento

La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión del aprovisionamiento implica varios procesos y actividades:

- 1. Política.** Establecer una política de aprovisionamiento en la que la dirección formalice el compromiso hacia sus proveedores, subcontratistas y distribuidores, y que incluya los principios de la empresa sobre los temas relevantes del aprovisionamiento responsable.
- 2. Temas relevantes.** Identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para un aprovisionamiento responsable, tales como: condiciones comerciales, evaluación y selección de proveedores y desarrollo de proveedores.
- 3. Plan de acción.** Identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico) respecto a la gestión de los temas identificados como relevantes. Establecer objetivos y metas de mejora en un plan de acción de aprovisionamiento elaborado a partir de las oportunidades de mejora seleccionadas.
- 4. Capacitación.** Capacitar a los trabajadores que participan de la gestión del aprovisionamiento en los temas relevantes y buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de mejorar el aprovisionamiento y cómo contribuir a ello.
- 5. Implementación.** Implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- 6. Monitoreo y evaluación.** Establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- 7. Comunicación y reporte.** Revelar información sobre aprovisionamiento relevante para los grupos de interés.
- 8. Revisión y mejora.** Establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas del aprovisionamiento que deban de ser mejorados.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE?

Módulo 1 “Fundamentos de la RSE” → Unidad 1 “Cimientos” → Sección “¿Qué se espera de la empresa?” → “Sistematización”.

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 1 “Preparación y análisis preliminar”, Unidad 2 “Diagnóstico”, Unidad 3 “Planificación”, Unidad 4 “Implementación”, Unidad 5 “Monitoreo y evaluación”, Unidad 6 “Comunicación”, Unidad 7 “Revisión y ajuste”.

#### 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Las prácticas de aprovisionamiento responsable deberían permitir generar un marco que garantice a la empresa que sus prácticas comerciales con sus proveedores son éticas, que las prácticas sociales y ambientales de sus proveedores, subcontratistas y distribuidores son sostenibles, y que su competitividad y las de sus proveedores mejoran como resultado del desarrollo de sus proveedores.

Para ser más eficaces y eficientes en la consecución de estos fines, las empresas pueden adoptar un enfoque sistematizado de gestión basado en estándares internacional o regionalmente aceptados. Si bien no existe un modelo único, sí existen algunos elementos fundamentales derivados principalmente de normas y principios voluntarios.

#### Fuentes

Las fuentes que contribuyen a concretar las buenas prácticas empresariales son válidas tanto para la empresa como para su cadena de aprovisionamiento. Generalmente las buenas prácticas exigidas por una empresa a su cadena de aprovisionamiento contemplan los dominios de:

- Gobierno empresarial, con temas como el cumplimiento legal y fiscal, la ética y la integridad, entendida esta última como lucha contra la corrupción, cuya fuente propuesta en esta Guía son los Principios de Gobierno Corporativo, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), publicados en 1999 y revisados en 2004.
- Prácticas laborales, con temas como los derechos laborales fundamentales y la salud y seguridad laboral, cuyas fuentes propuestas en esta Guía son el estándar SA8000, las normas OHSAS (Occupational Health and Safety Management Systems, Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral) y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- Gestión medioambiental, con temas como la prevención de la contaminación, cuyas fuentes propuestas son la Norma ISO14001:2004 Requisitos para la Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental, publicada por primera vez en 1996 y actualizada en 2004, y las normas agrupadas en torno a las ISO14000, ISO 14001 Sistemas de gestión medioambiental, ISO140010 Auditorías ambientales, ISO14020 Etiquetas y declaraciones ambientales, ISO14030 Evaluación del desempeño ambiental, ISO14040 Gestión ambiental y evaluación del ciclo de vida.

### 4. [Unidad 4]. Aprovisionamiento

#### 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Qué fuentes contribuyen a establecer buenas prácticas en la cadena de aprovisionamiento?

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 1 “Gobierno empresarial” → Sección “¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes” → “Fuentes”.

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 2 “Prácticas laborales” → Sección “¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes” → “Fuentes”.

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 5 “Gestión medioambiental” → Sección “¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes” → “Fuentes”.



#### Temas relevantes y buenas prácticas - Aprovisionamiento

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Condiciones comerciales</b>	Condiciones contractuales	No establecer condiciones contractuales difíciles de cumplir y respetar las condiciones pactadas
	Plazos de pago	Establecer plazos de pago razonables
	Integridad	Evitar sobornos o dádivas para adjudicar un contrato
	Cláusulas sociales y ambientales	Introducir cláusulas sociales y ambientales en los contratos
	Incentivos	Establecer relaciones preferentes con los proveedores que cumplan el código de conducta y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos
<b>Evaluación y selección de proveedores</b>	Código de conducta hacia proveedores	Establecer un código de conducta sobre la empresa en relación a proveedores y subcontratistas
	Código de conducta sobre proveedores	Establecer un código de conducta sobre los proveedores y subcontratistas
	Procedimiento de evaluación y selección	Establecer un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores
	Criterios económicos, sociales y ambientales	Evaluar y seleccionar a los proveedores dando preferencia a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta
	Cumplimiento del código de conducta	Verificar el cumplimiento del código de conducta
<b>Desarrollo de proveedores</b>	Programa de desarrollo de proveedores	Implementar un programa de desarrollo de proveedores
	Mejora de prácticas sociales y ambientales	Incentivar la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores
	Mejora de procesos o productos y servicios	Contribuir al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios
	Inclusión	Facilitar la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores o distribuidores de la empresa



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo medir el desempeño de una empresa en cuanto a su aprovisionamiento?

Anexo 2 “Indicadores” → Aprovisionamiento

La relación de la empresa con sus proveedores puede permitir tanto mejorar las prácticas de los proveedores como las propias.



#### Caso Forum Empresa, Brasil y Chile - Las PYME pueden colaborar con sus proveedores para que mejoren sus prácticas y mejorar las propias

La mayoría de las 41 empresas participantes en el proyecto FOMIN/BID “RSE en las Américas” –liderado por Forum Empresa y sus socios en Brasil (Instituto Ethos), Perú (Perú 2021), Chile (Acción RSE) y El Salvador (FUNDEMAS)– comenzaba el análisis de factibilidad de implementar buenas prácticas en la relación con proveedores desde una postura bastante derrotista, por considerar que una PYME depende de proveedores de mayor tamaño y no puede influir en ellos. Sin embargo, estos casos muestran que una PYME también puede contribuir a la divulgación de la RSE, ejercer un efecto demostración sobre sus pares y colaborar con ellos en iniciativas de mutuo interés.

Igarai, una empresa brasileña del sector de embalajes, envió una carta de promoción de RSE a todos los proveedores, donde se les informó que la evaluación que periódicamente venía realizando la empresa incluiría a partir de entonces una evaluación de buenas prácticas de RSE.

Inmepar, una empresa chilena de ingeniería eléctrica, evaluó el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en el 50% de sus proveedores. La encuesta les permitió abrir un diálogo con este grupo de interés y al mismo tiempo, comenzar a implementar iniciativas de RSE en la propia empresa.

Finalmente, Nutrimiento, una empresa chilena del sector alimentación, identificó y estableció contacto con las empresas proveedoras de productos frescos, con las cuales se inició un plan de transferencia de conocimientos de manipulación de alimentos.

Fuente: Fundes Internacional, para Forum Empresa/FOMIN (2007).

Hay empresas que exigen y acompañan a sus proveedores para que mejoren sus prácticas, a la vez que manifiestan su compromiso hacia ellos:



#### **Caso Horizontes, Costa Rica - La RSE en la relación entre empresa y proveedores**

Horizontes Nature Tours es una agencia de viajes que ofrece actividades turísticas en Costa Rica con un enfoque de turismo sostenible, buscando ofrecer un servicio de calidad y lograr una alta rentabilidad a la vez que preserva el medio ambiente y considera los impactos en la sociedad en que está inserta.

La empresa cuenta con un documento sobre su enfoque ambiental y social, un documento de sus “políticas para la sostenibilidad” y un código de ética revisado y aprobado periódicamente por su junta directiva. Estos documentos plasman la visión y los valores de la empresa en relación a sus diversos grupos de interés, entre los que se encuentran los proveedores.

En los documentos se establece, respecto de los proveedores:

- Los proveedores son considerados socios con los que comparte sus valores.
- El Código de Ética se aplica tanto a Horizontes como a sus proveedores.
- Se busca promover buenas prácticas en los proveedores y preferir aquellos que las implementan. Los proveedores son estimulados a integrarse a un Sistema de Manejo Ambiental. Tienen prioridad aquellos que reúnan la excelencia en la calidad del servicio junto con un sistema de manejo ambiental.
- Existe un sistema de control de calidad de productos y servicios del proveedor para lograr la mejora continua.
- Se busca contribuir con la transparencia y lucha contra la corrupción dentro de la empresa y con otros grupos de interés, como entes gubernamentales y proveedores. Se prohíbe cualquier tipo de soborno interno y externo. No se permiten relaciones de pareja entre trabajadores de la empresa y proveedores.
- Los proveedores y demás grupos de interés de la empresa merecen recibir el mejor trato.
- Los proveedores son uno de los grupos de interés a los que la empresa busca contactar para apoyar a trabajadores despedidos, intentando reubicarlos.
- En relación al programa de voluntariado, Horizontes procura generar oportunidades en donde se aproveche al máximo las capacidades de sus trabajadores y estimule además a proveedores.
- La comunicación es el eje fundamental para las relaciones con los proveedores.

Fuente: Horizontes (2008).

##### 4.5.1 Condiciones comerciales

###### a) ¿Qué es?

Las condiciones comerciales responsables son los requisitos contractuales que regulan la adquisición de bienes y servicios desde una óptica de sostenibilidad. Esto implica explicitar cuestiones éticas, sociales y ambientales además de las convencionales especificaciones técnicas del producto o servicio, los plazos de entrega, los plazos de pago, etc.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

###### 1. No establecer condiciones contractuales difíciles de cumplir y respetar las condiciones pactadas

Es conveniente establecer “contratos tipo” que no contengan condiciones contractuales difíciles de cumplir y que respeten las condiciones pactadas.

###### 2. Establecer plazos de pago razonables

Muchas empresas, especialmente PYME, se ven estranguladas financieramente por los plazos de pago establecidos por algunos clientes que en ocasiones asciende a 90 o 120 días. Para contribuir a resolver este problema es conveniente establecer plazos de pago razonables no superiores a 30 días laborales.

###### 3. Evitar sobornos o dádivas para adjudicar un contrato

La lucha contra la corrupción debe ser uno de los compromisos de toda empresa que desee ser considerada socialmente responsable. Por ello, se debe evitar solicitar sobornos o dádivas para adjudicar un contrato a un proveedor. También pueden adoptarse medidas de integridad.



###### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo debería entender una empresa la integridad y la lucha contra la corrupción?

Para saber cómo debería entender una empresa la integridad y la lucha contra la corrupción encontrará ayuda en:

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 1 “Gobierno empresarial” → Sección “Integridad (lucha contra la corrupción)”

###### 4. Introducir cláusulas sociales y ambientales en los contratos

Incorporar criterios de sostenibilidad en los contratos de compra para lo que puede seguirse las siguientes orientaciones:

### 4. [Unidad 4]. Aprovisionamiento

#### 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Herramienta - Orientaciones para incorporar criterios de sostenibilidad en los contratos de compra

Fase	Actividades
<b>Preparación</b>	<b>Informar</b> a los proveedores habituales y potenciales de la <a href="#">política de compras</a> de la empresa y el Código de Conducta exigido a los proveedores.
<b>Definición de criterios</b>	<b>Incluir cláusulas sociales y ambientales</b> en los pliegos particulares para la adquisición de productos y servicios.
<b>Especificaciones técnicas</b>	<p><b>Definir las especificaciones técnicas, éticas, sociales y ambientales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnicas.</b> A la presentación de ofertas, los proveedores adjuntarán los certificados originales de las características técnicas del producto en cuestión con el que concurren, que en ningún caso serán inferiores a las expresadas en el pliego.</li> <li>• <b>Éticas.</b> Cuando se haga referencia a productos de Comercio Justo, éstos deben estar producidos y comercializados en consonancia con la descripción establecida por la normativa de cada país para este tipo de comercio.</li> <li>• <b>Sociales.</b> En el caso de que el producto esté certificado por alguna <a href="#">etiqueta social</a> que cumpla los requisitos establecidos, los proveedores deberán adjuntarla o, en su defecto, adjuntar toda la documentación pertinente proporcionada por el fabricante que asegure que el producto cumple los criterios sociales exigidos.</li> <li>• <b>Ambientales.</b> En el caso de que el producto esté certificado por alguna etiqueta ecológica que cumpla los requisitos ambientales establecidos. Los proveedores deberán adjuntarla o, en su defecto, adjuntar toda la documentación pertinente proporcionada por el fabricante que asegure que el producto cumple los criterios ambientales exigidos.</li> </ul> <p>La definición de especificaciones técnicas puede verse facilitada si se hace referencia a etiquetas o sellos, que indican la adecuación de un producto o servicio a determinados criterios (FLO para Comercio Justo, Rug Mark para alfombras elaboradas sin trabajo infantil, Energy Star para eficiencia energética de equipos informáticos, FSC para la sostenibilidad de los bosques en la adquisición de madera, OEKO TEX 100 para evitar sustancias tóxicas en textiles, etc.).</p>
<b>Selección de candidatos</b>	<p>Valorar positivamente a aquellas empresas que demuestren un mayor compromiso ético/social/ambiental y dispongan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones de prevención de riesgos laborales, como la norma OHSAS 18001; sobre condiciones laborales, como la norma SA 8000; ambientales, como ISO 14.001 (aportando la documentación respectiva).</li> <li>• Que dispongan de un sistema de gestión de responsabilidad social implementado.</li> <li>• O, en su defecto, que adjunten una memoria o reporte con las iniciativas llevadas a cabo que ofrezca evidencia de la existencia de buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional, laborales y ambientales.</li> </ul>
<b>Adjudicación del contrato</b>	<p>Valorar las ofertas para la adjudicación del contrato utilizando los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta económica y plazo de entrega.</li> <li>• Características técnicas.</li> <li>• Aspectos de sostenibilidad (éticos, sociales y ambientales).</li> </ul>
<b>Verificación del cumplimiento</b>	Verificar el cumplimiento del código de conducta y de las especificaciones técnicas éticas, ambientales y sociales.

#### **5. Establecer relaciones preferentes con los proveedores que cumplan el código de conducta y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos**

Establecer requisitos para ser proveedor preferente y garantizar relaciones más estables con los proveedores que las cumplan.

Por ejemplo, pueden establecerse relaciones preferentes con los proveedores que cumplan los criterios sociales y ambientales establecidos en el código de conducta.

#### **4.5.2 Evaluación y selección de proveedores**

##### **a) ¿Qué es?**

La evaluación y selección de proveedores es el proceso mediante el cual se identifican y escogen los proveedores que cumplen los criterios de selección establecidos por la empresa. Estos criterios pueden ser económicos, sociales o ambientales.

Si bien sucede que en muchos casos los proveedores de las PYME son empresas grandes o únicas oferentes de un producto o servicio, lo cual dificulta la evaluación y selección de proveedores con criterios económicos, sociales y ambientales, las PYME deberían tener en cuenta esta práctica en la medida de lo posible.

##### **b) ¿Qué se espera de la empresa?**

#### **1. Establecer un código de conducta sobre la empresa en relación a proveedores y subcontratistas**

Es conveniente documentar en el código de conducta de la empresa el comportamiento esperado por la empresa respecto a sus proveedores.

#### **Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo debería entender una empresa la ética?**

Para saber cómo debería entender una empresa la ética encontrará ayuda en:

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 1 “Gobierno empresarial” → Sección “Ética”

#### **2. Establecer un código de conducta sobre los proveedores y subcontratistas**

También deben documentarse en un código de conducta los requisitos sobre el comportamiento de los proveedores. El cumplimiento del código es la base sobre la que se evalúa y selecciona a los proveedores.

En cuanto a su contenido, debe hacer referencia al cumplimiento de la ley, al respeto de los derechos laborales fundamentales establecidos en las convenciones de la OIT, a la prevención de riesgos laborales y a la protección del medio ambiente. Además para cada contrato o adquisición pueden establecerse especificaciones ambientales que indiquen las características técnicas que debe cumplir el producto respecto a sus componentes, reciclado, etiquetado, empaquetado, etc. para minimizar su impacto ambiental.

### 4. [Unidad 4]. Aprovechamiento

#### 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

También es conveniente establecer un sistema que permita obtener una evidencia de que el código de conducta ha sido recibido, entendido y aceptado por los proveedores y subcontratistas. Para ello, puede elaborarse un acuerdo de prácticas de responsabilidad social y ambiental que debe ser revisado y firmado por todos los proveedores.

### 3. Establecer un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores

Para poder seleccionar a los proveedores que cumplan con el código de conducta de la empresa es conveniente establecer un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores basado en su capacidad de cumplimiento.

Como parte del procedimiento deben incluirse orientaciones para identificar y clasificar los proveedores en función de sus riesgos sociales y ambientales. Para ello, puede utilizarse la metodología siguiente:



#### Herramienta - Mapeo y clasificación de proveedores

1. Liste los contratos de la empresa y clasifíquelos por tipo: Productos, Servicios u Obras (P/S/O).
2. Clasifique los contratos por categorías: material de oficina, mobiliario, maquinaria, vehículos, mantenimiento, etc.
3. Estime el volumen en función del porcentaje que suponga sobre el volumen total de compras y subcontrataciones de la empresa y clasifíquelo según sea Alto, Medio o Bajo (A/M/B). Para ello puede usar la siguiente escala: Alto (más del 66%), Medio (34 a 65%), Bajo (0% a 33%).
4. Estime el riesgo ambiental. Tenga en cuenta que el impacto ambiental es más alto en ciertos sectores: extractivo, químico, etc.
5. Estime el riesgo social. Tenga en cuenta que el impacto social es más alto en sectores intensivos en mano de obra poco calificada como empresas de limpieza, centros de llamadas, etc.
6. Estime el riesgo total teniendo en cuenta el volumen, riesgo ambiental y riesgo social.
7. Resuma los resultados del análisis en una matriz de clasificación de proveedores como la siguiente:

#### Matriz de clasificación de proveedores

Proveedor	Tipo (P/S/O)	Categoría	Volumen (A/M/B)	Riesgo ambiental (A/M/B)	Riesgo social (A/M/B)	Importancia Total (A/M/B)
Contrato/proveedor 1	Producto	Material de oficina	Bajo (3%)	Bajo	Bajo	Baja
Contrato/proveedor 2	Servicio	Limpieza	Bajo (5%)	Medio	Alto	Media

#### 4. Evaluar y seleccionar a los proveedores dando preferencia a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta

Para poder seleccionar a los proveedores que cumplan con el código de conducta es preciso evaluar a los proveedores teniendo en cuenta los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta.

Los criterios económicos implican los aspectos que se establezcan en el código de conducta sobre precio, calidad, plazo de entrega y confiabilidad, y los aspectos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato.

Los criterios sociales implican los aspectos que se establezcan en el código de conducta sobre los derechos laborales fundamentales y los aspectos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato.



#### Herramienta - Orientaciones para incluir criterios sociales en la evaluación y selección de proveedores

**Respeto de los derechos laborales fundamentales.** Se refiere a que las relaciones laborales de los proveedores con sus trabajadores cumplan requisitos relativos a:

- Sus sistemas de gestión de recursos humanos. Que puedan ofrecer evidencia de la existencia de un sistema de gestión certificado que cumpla los requisitos de la norma SA8000:2001 o de la existencia de prácticas laborales sostenibles. No debería requerirse que el sistema esté certificado, aunque si lo está se le pueden otorgar más puntos en la evaluación social.
- Sus prácticas laborales. Si no poseen un sistema certificado deberían ofrecer evidencia del cumplimiento de los estándares laborales mínimos previstos en la legislación laboral local o en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (la que sea más favorable) o en la norma SA8000:2001.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo debería entender una empresa los derechos laborales fundamentales?

Para saber cómo debería entender una empresa los derechos laborales fundamentales encontrará ayuda en:

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 2 “Prácticas laborales” → Sección “Derechos laborales fundamentales” → Herramienta “La Norma SA8000”

Los criterios ambientales implican los aspectos que se establezcan en el código de conducta sobre las características ambientales de los productos o servicios y prácticas de gestión medioambiental del proveedor con el fin de escoger preferentemente a los proveedores y contratistas que mejor cumplan los criterios, y los aspectos que se establezcan en las especificaciones técnicas para cada adquisición o contrato.

### 4. [Unidad 4]. Aprovisionamiento

#### 4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### **Herramienta - Orientaciones para incluir criterios ambientales en la evaluación y selección de proveedores**

**a) Características ambientales de los productos o servicios.** Se refiere a que los productos y servicios cumplan requisitos relativos a:

- Su diseño: que hayan sido diseñados bajo criterios de ecodiseño, por ejemplo que su embalaje sea plano.
- Su composición: que sus materias primas provengan de materiales no peligrosos, renovables, reciclados y gestionados sosteniblemente, por ejemplo madera certificada Forest Stewardship Council (FSC).
- Su descomposición: que sean reciclables o biodegradables, por ejemplo bioplásticos derivados del almidón de patata.

Es posible que no se identifiquen productos que cumplan todos los requisitos, pero se trata de ir gradualmente sustituyendo los productos y servicios adquiridos por la empresa por productos equivalentes más sostenibles ambientalmente.

**b) Prácticas de gestión medioambiental del proveedor.** Se refiere a que los proveedores cumplan requisitos relativos a:

- Sus sistemas de gestión medioambiental. Que puedan ofrecer evidencia de la existencia de un sistema de gestión medioambiental certificado que cumpla los requisitos de la norma ISO 14001 o de la existencia de prácticas de gestión medioambiental. No debería requerirse que el sistema esté certificado aunque si lo está, se le pueden otorgar más puntos en la evaluación ambiental.
- Sus prácticas ambientales. Si no poseen un sistema certificado deberían ofrecer evidencia de la existencia de prácticas sistematizadas de gestión medioambiental, a través de la existencia de una política ambiental, un diagnóstico ambiental, un programa de gestión medioambiental con objetivos y metas y un sistema y medición y de revisión y ajuste para asegurar la mejora continua, además de evidencias del conocimiento de los requisitos ambientales legales de aplicación a la empresa.

### 5. Verificar el cumplimiento del código de conducta

La verificación es un proceso que pretende evaluar en qué medida el proveedor alcanzó los compromisos asumidos al aceptar el código de conducta del comprador o las cláusulas sociales o ambientales del contrato; en caso de cumplimiento ofrecer evidencia para recibir los incentivos acordados; y en caso de incumplimiento proponer las medidas correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento y la mejora en un futuro.

El monitoreo puede ser de dos tipos, según quién lo lleve a cabo:

- Interno, cuando es realizado por representantes del comprador o de un grupo de compradores.
- Externo, cuando es realizado por un tercero independiente, generalmente una organización especializada en verificaciones.

En la mayor parte de los casos PYME, la complejidad, el costo de las verificaciones y el riesgo no justifica la verificación. Sin embargo, es posible que más de una PYME sí sea objeto de verificación por parte de sus clientes, especialmente si éstos son grandes multinacionales y disponen de un sistema de gestión sostenible de su cadena de aprovisionamiento. Por ejemplo, la empresa mexicana Confecciones Clabeck, es sometida a verificaciones externas de cumplimiento de los códigos de conducta de sus clientes Nike e Inditex.

#### 4.5.3 Desarrollo de proveedores

##### a) ¿Qué es?

El desarrollo de los proveedores por parte de una PYME implica la posibilidad de elevar la competitividad de otras empresas (generalmente micro o pequeñas empresas), a través de la inclusión en el mercado y la mejora de prácticas sociales y ambientales.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

#### 1. Implementar un programa de desarrollo de proveedores

Un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) es un conjunto de prácticas que permiten estrechar la relación comercial entre una empresa y sus proveedores a través de la mejora de las prácticas sociales y ambientales del proveedor para que pueda cumplir el Código de Conducta del cliente y/o de la mejora de productos y/o procesos que contribuyan al aumento de la competitividad de ambas partes.

Aunque los PDP son generalmente liderados por grandes empresas y ofrecen asistencia técnica o financiera a las empresas de menor tamaño que forman parte de su cadena de aprovisionamiento, las PYME también pueden llevarlos adelante, como muestra el caso de Nutrimiento en Chile. Nutrimiento, una PYME del sector alimentación, identificó y estableció contacto con las empresas proveedoras de productos frescos, con las cuales se inició un plan de transferencia de conocimientos de manipulación de alimentos.

Los PDP ofrecen oportunidades en varios campos. Por ejemplo; la protección ambiental. Puede establecerse en ese marco una colaboración con proveedores para investigar y desarrollar alternativas para la sustitución de materiales peligrosos por materiales inocuos, lo que contribuye a disminuir el riesgo ambiental y el riesgo para la salud y seguridad de los trabajadores y/o de los consumidores y el costo de seguros. También puede establecerse una colaboración para facilitar la sustitución de envases pequeños por envases a granel, lo que contribuye a disminuir el volumen de residuos y el costo de manipulación y de gestión de residuos.

También es posible la colaboración en la mejora ambiental para cumplir los requerimientos del código de conducta de una empresa grande que sea cliente, lo que supone una ventaja para el cliente ya que disminuye sus riesgos sociales y/o ambientales, y para el proveedor, ya que conserva un cliente y puede ganar otros que valoren la existencia de buenas prácticas de gestión medioambiental y social en sus proveedores.

### 4. [Unidad 4]. Aprovechamiento

4.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

#### 2. Incentivar la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores

La mejora de las prácticas sociales y ambientales puede requerir una inversión inicial para modificar procesos, tecnologías o instalaciones. Por ello es conveniente estimular el cambio, especialmente en las PYME, mediante incentivos que hagan que la relación costo-beneficio sea positiva. Los incentivos pueden ser de distinta naturaleza, dependiendo del tamaño y de la capacidad de influencia que la empresa tenga sobre sus proveedores.



##### **Herramienta - Orientaciones para incentivar a los proveedores a que mejoren sus prácticas sociales y ambientales**

- a) Incentivos a ofrecer por las empresas más pequeñas.** Las empresas más pequeñas pueden informar a sus proveedores de su interés por la RSE; seleccionar, siempre que sea posible, los productos y empresas más sostenibles y establecer relaciones preferentes con este tipo de proveedores.
- b) Incentivos a ofrecer por las empresas más grandes.** Las empresas más grandes pueden, además de informar, seleccionar y establecer relaciones preferentes con los proveedores, realizar auditorías sociales y ambientales para verificar el cumplimiento de sus códigos de conducta por los proveedores y apoyarles para que mejoren sus prácticas a través de programas de desarrollo de proveedores.

#### 3. Contribuir al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios

Ayudar a que los proveedores de igual o menor tamaño mejoren sus procesos o productos y servicios contribuye a que la empresa cuente con proveedores mejor preparados para que ésta pueda responder a los requisitos del mercado y puedan abordar nuevos negocios en forma conjunta; y, a su vez, contribuye al desarrollo del proveedor como empresa en sí misma.

#### 4. Facilitar la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores o distribuidores de la empresa

La inclusión de personas con bajos ingresos en la cadena de valor de la empresa puede concretarse mediante estrategias tales como participar como proveedores de materia prima o como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o participar como vendedores/distribuidores de bienes o servicios.

Esta práctica se enmarca en lo que se denomina “negocios inclusivos”: son iniciativas económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas con bajos ingresos mediante su inclusión en la cadena de valor de la empresa; en este caso, los proveedores o distribuidores.

Los microemprendimientos comunitarios son actores que pueden resultar de interés para las empresas, constituyéndose en proveedores o distribuidores:



#### **Definición - Los micro emprendimientos comunitarios**

Los microemprendimientos comunitarios son iniciativas que a pequeña escala promueven la generación de empleo a través de la creación de microempresas comunitarias que dan servicios como proveedores o distribuidores a otras empresas.

Por ejemplo, una empresa que quiere incorporar a la comunidad en su negocio, identifica oportunidades para que esta la pueda proveer de determinados bienes o servicios, como atención de comedor, jardinería, lavandería, disposición de residuos a través de actividades de reciclaje, entre otros. A continuación explora los requerimientos de la comunidad para poder satisfacer sus necesidades, tanto en conocimientos, como en recursos financieros y tecnológicos. Una vez instaladas estas capacidades en la comunidad, se crean las microempresas comunitarias, con el desafío de ampliar posteriormente su mercado de modo de no generar dependencia de la empresa.



#### **Caso La Marchigiana, Argentina - Aprovisionamiento inclusivo**

El restaurante La Marchigiana, las organizaciones civiles ASEM (Asociación Emprender Mendoza) y El Arca (asociación de productores más consumidores), se unieron en la provincia argentina de Mendoza para encarar la construcción de una planta para producir y comercializar salsas preparadas tipo gourmet.

ASEM, El Arca y La Marchigiana constituyeron un fondo común para afrontar los gastos de diseño y desarrollo del proyecto. La planta se construirá en un terreno que es propiedad de ASEM, en la localidad rural de Corralitos, en el Departamento de Guaymallén.

El restaurante italo-argentino La Marchigiana aporta su posicionamiento, a la par que orienta su propio consumo de salsas a este nuevo proveedor; las organizaciones civiles se hacen cargo de la elaboración y del envasado del producto en condiciones de calidad y excelencia. A ellos se suma un grupo de trabajo compuesto por voluntarios de empresas y por académicos, que apoya la puesta en marcha de la producción y venta.

*“Se trata de pensar juntos el desarrollo local. Una empresa y una organización [de la sociedad civil] pueden ser distintas pero complementarias. Hay que ver cómo el rol de la empresa, la marca y el consumo agrega valor al trabajo que ya vienen haciendo los productores mientras que también se crea más trabajo para los mendocinos”,* señala el coordinador de El Arca, organización que reúne a 150 pequeños productores agrícolas, textiles, artesanos y microempresas de servicios que se auto-organizaron luego de que con la crisis económica del año 2001 perdieran sus trabajos.

Fuente: IARSE (2008).



#### 4.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



##### Ejercicio - Autodiagnóstico: Aprovisionamiento

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto del enfoque de procesos y mejora continua en aprovisionamiento?

Enfoque de procesos y mejora continua			Sí/No
Política		¿Cuenta con una política de aprovisionamiento en la que la dirección formalice su compromiso hacia los proveedores, subcontratistas y distribuidores?	
Temas relevantes		¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para el aprovisionamiento responsable están identificados?	
Plan de acción		¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?	
Capacitación		¿Los trabajadores que participan de la gestión del aprovisionamiento están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir a ello?	
Implementación		¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?	
Monitoreo y evaluación		¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?	
Comunicación y reporte		¿Revela información relevante sobre aprovisionamiento para los grupos de interés?	
Revisión y mejora		¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de aprovisionamiento?	

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto de las buenas prácticas de aprovisionamiento?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Condiciones comerciales</b>	Condiciones contractuales	¿Establece condiciones contractuales sencillas de cumplir y respeta las condiciones pactadas?	
	Plazos de pago	¿Establece plazos de pago razonables?	
	Integridad	¿Evita sobornos o dádivas para adjudicar un contrato?	
	Cláusulas sociales y ambientales	¿Introduce cláusulas sociales y ambientales en los contratos?	
	Incentivos	¿Establece relaciones preferentes con los proveedores que cumplen el Código de Conducta y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos?	

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Evaluación y selección de proveedores</b>	Código de conducta hacia proveedores	¿Cuenta con un código de conducta sobre la empresa en relación a proveedores y subcontratistas?	
	Código de conducta sobre proveedores	¿Cuenta con un código de conducta sobre los proveedores y subcontratistas?	
	Procedimiento de evaluación y selección	¿Utiliza un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores?	
	Criterios económicos, sociales y ambientales	¿Evalúa y selecciona a los proveedores dando preferencia a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta?	
	Cumplimiento del código de conducta	¿Verifica el cumplimiento del código de conducta?	
<b>Desarrollo de proveedores</b>	Programa de desarrollo de proveedores	¿Implementa un programa de desarrollo de proveedores?	
	Mejora de prácticas sociales y ambientales	¿Incentiva la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores?	
	Mejora de procesos o productos y servicios	¿Contribuye al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios?	
	Inclusión	¿Facilita la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores, subcontratistas o distribuidores de la empresa?	

En el Anexo 2 “Indicadores” encontrará más detalle acerca de la medición de buenas prácticas de aprovisionamiento.

### 4. [Unidad 4]. Aprovechamiento

#### 4.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



#### Ejercicio - Plan de acción: Aprovechamiento

Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre aprovechamiento, conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

1. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
3. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Aprovechamiento				

#### 4.7 Bibliografía y lecturas recomendadas



### 4.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

#### 4.7.1 Bibliografía

Fundes Internacional, para Forum Empresa/FOMIN (2007). *Supervisión de implementación del Modelo de Gestión de RSE para PYME*.

Horizontes (2008): Documentos *Políticas para la sostenibilidad. Nuestro enfoque ambiental y social. Código de Ética*. Costa Rica.

IARSE (2008): *Responsabilidad Social Empresarial e Inclusión Económica y Social. Guía de primeros pasos. Versión 2.0*. Córdoba, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.

SAI (2001): *Social accountability 8000*. [www.sa-intl.org/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=140&documentFormatId=738](http://www.sa-intl.org/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=140&documentFormatId=738)

#### 4.7.2 Lecturas recomendadas

BSR. *Monitoreo de prácticas laborales en la Cadena de Proveedores*. <http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48948>

Forum Empresa (2005): *Manual del participante: Una nueva mirada empresarial. Programa de promoción de la RSE en las Américas. Brasil, Chile, Perú, El Salvador*.

ISO (2004): *Orientación sobre el concepto y uso el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. ISO: Genova [www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC\\_176\\_SC2\\_N544\\_R2\\_\(ES\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC_176_SC2_N544_R2_(ES).pdf)

- Prahalad, C.K.; Hart, S.L. (2002): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy + Business, issue 26. [www.digitaldividend.org/pdf/bottompyramid.pdf](http://www.digitaldividend.org/pdf/bottompyramid.pdf)
- Ramos, E. (2003): *Tema 7: La cadena de valor en Curso de experto universitario en responsabilidad social corporativa*. UNED: Madrid.
- Reeve, T.; Everdene, B.: *Applying Total Cost of Ownership to Sustainability Purchasing. Workbook*. Sustainability Purchasing Network. Canadá. [www.buysmartbc.com/UserFiles/File/TCO%20Workbook.pdf](http://www.buysmartbc.com/UserFiles/File/TCO%20Workbook.pdf)
- Smith, G.; Feldman, D. (2003 a): *Company codes of conduct and international standards: an analytical comparison''*. Part I. *The World Bank Group*. Corporate Social Responsibility Practice: Washington. <http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/CompanyCodesofConductII.pdf>
- Smith, G.; Feldman, D. (2003 b): *Company codes of conduct and international standards: an analytical comparison*. Part II. *The World Bank Group*. Corporate Social Responsibility Practice: Washington. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf/worldbank\\_codes\\_part1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/worldbank_codes_part1_en.pdf)

#### 4.8 Iniciativas y enlaces Web



#### 4.8 Iniciativas y enlaces Web

\* **Base de Datos Empresas e Iniciativas Sociales (BASI) de la OIT**

[www.ilo.int/dyn/basi/VpiSearch.Main?p\\_lang=sp](http://www.ilo.int/dyn/basi/VpiSearch.Main?p_lang=sp)

Base de datos de la Organización Internacional del Trabajo sobre empresas multinacionales y política social.

\* **Business Social Compliance Initiative**

[www.bsci-eu.org/content.php?page=BsciMonitoring](http://www.bsci-eu.org/content.php?page=BsciMonitoring)

Plataforma para fomentar el cumplimiento de los aspectos sociales en la cadena de valor.

\* **Responsible Purchasing**

[www.responsiblepurchasing.org/](http://www.responsiblepurchasing.org/)

Iniciativa que explora cómo mejorar el impacto de las actividades de compra sobre la vida de las personas en los países en desarrollo, considerando el rol de las empresas de la Unión Europea, las autoridades públicas y los consumidores.

\* **Ethical Trading Initiative**

[www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)

Alianza de empresas, ONG y organizaciones sindicales para promover y mejorar la aplicación de códigos de prácticas sobre las condiciones de trabajo de la cadena de suministro.

\* **Global Value Chain Initiative, del Institute of Development Studies**

[www.ids.ac.uk/globalvaluechains](http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains)

Iniciativa que busca desarrollar una industria centrada en la globalización económica que pone de relieve los vínculos entre los actores económicos en todo espacio geográfico.

\* **Social Accountability International**

[www.sa-intl.org/](http://www.sa-intl.org/)

Con la misión de promover los derechos humanos para los trabajadores del mundo, SAI elaboró la SA 8000, norma para la gestión ética del trabajo.





# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

Introducción

**1** Fundamentos  
de la **RSE**

**2** Dominios  
y temas  
de la **RSE**

**3** Sistematización  
de la **RSE**  
en **PYME**

**1** Gobierno  
empresarial

**2** Prácticas  
laborales

**3** Mercadotecnia

**4** Aprovisionamiento

**5** Gestión  
medio-  
ambiental

- 5.1 La gestión medioambiental: ¿Qué es?
- 5.2 ¿Por qué es necesaria?
- 5.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 5.4 ¿Cómo encarar su sistematización?
- 5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?
- 5.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación
- 5.7 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 5.8 Iniciativas y enlaces Web

**6** Inversión  
social

## 5. [Unidad 5] Gestión medioambiental



### Introducción

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre el medio ambiente. Muchas PYME dedican recursos a minimizar este impacto a través de pequeñas inversiones para usar más eficientemente el agua y la energía, reducir sus emisiones y vertidos, gestionar sus residuos o desarrollar productos ambientales.

Mejorar el impacto ambiental manteniendo la competitividad es un reto para empresas grandes y PYME pero también una necesidad para éstas ya que en los últimos años la adopción de prácticas de producción limpia se ha convertido en un requisito para participar en la cadena de valor de grandes empresas como proveedores o distribuidores. Por ello, la gestión medioambiental se ha convertido en un elemento clave para las PYME cuya competitividad se ve reforzada cuando mejora su gestión medioambiental, ya que cada vez más, sólo las empresas con un mejor desempeño ambiental son capaces de acceder a los mercados más exigentes.

El propósito de esta unidad es ofrecer información y herramientas a las empresas que deseen enfocar parte de sus acciones de RSE en la mejora de la protección ambiental a través de sus prácticas de gestión medioambiental. Para ello, a lo largo de la misma se delimita el concepto de gestión medioambiental y su alcance, se presentan las expectativas más frecuentes sobre el comportamiento de las empresas en este ámbito y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las PYME.



### Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a las preguntas siguientes:
  - **¿Cuáles son los temas relevantes en el ámbito de la gestión medioambiental?**
  - **¿Qué se espera de las empresas para ser reconocidas como socialmente responsables en este ámbito?**
- **Competencias.** Al finalizar esta unidad usted será capaz de:
  - Reconocer e implementar las buenas prácticas de gestión medioambiental que las empresas pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables en sus relaciones con el entorno.



### 5.1 La gestión medioambiental: ¿Qué es?

La gestión medioambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente.

El medio ambiente es el entorno en el que una organización opera; incluye la atmósfera, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna y los seres humanos.



#### **Definición - Calidad ambiental, aspectos ambientales, impactos ambientales**

La calidad ambiental se refiere al estado de un conjunto de indicadores ambientales que miden la calidad de la atmósfera, del agua, del suelo, de los recursos naturales, y de otros elementos que constituyen el medio ambiente.

Los aspectos ambientales son elementos de las actividades, productos y servicios de una organización que pueden interactuar con el medio ambiente.

Los impactos ambientales son los cambios en el ambiente, adversos o beneficiosos, que resultan total o parcialmente de las actividades, productos o servicios de una organización.

Los aspectos ambientales significativos o relevantes son los que tienen un mayor impacto ambiental por su cantidad (por ejemplo, porque se consumen muchos recursos), por su peligrosidad (por ejemplo, porque se consumen o generan sustancias peligrosas) o por su probabilidad de ocurrencia (por ejemplo, que generen daños en la salud).

#### 5.2 ¿Por qué es necesaria?



### 5.2 ¿Por qué es necesaria?

La necesidad de contribuir a la mejora de la calidad ambiental fue reconocida en los años 60 y recibió un impulso en los años 90 cuando en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrada en 1992 en Río de Janeiro, se instó a la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) a que creara una familia de normas de gestión medioambiental aplicables internacionalmente. Estas normas recibieron el nombre de ISO 14000, y la primera de ellas fue aprobada en 1996.

Desde entonces la calidad ambiental se ha convertido en un objetivo internacionalmente reconocido, de manera que las empresas se han visto en la necesidad de asumir criterios de calidad ambiental en su gestión que contribuyen al buen estado del aire, las aguas y el suelo, a la conservación del patrimonio natural y la **biodiversidad**, y al aprovechamiento sostenible de los recursos no renovables.

Los retos desde el punto de vista ambiental son muchos y van en aumento. Según el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) la región de América Latina y el Caribe es la más urbanizada del mundo en desarrollo, con tres cuartas partes de su población viviendo en ciudades con problemas de acceso al agua potable, contaminación del aire, mala disposición de

la basura y serios problemas de salud. Se espera que para el 2020 la población urbana de la región alcance un 81 por ciento de la población total proyectada. En cuanto a las zonas rurales, en los últimos treinta años, se han perdido 190 millones de hectáreas de bosques en la región, lo que representa más del 40 por ciento de lo que se ha perdido en el mundo.

La mayoría de las PYME tiene una capacidad de inversión en mejoras ambientales muy pequeña. Por ello, conviene identificar un nicho estratégico en el que enfocar las mejoras ambientales que contribuya a mejorar su capacidad para competir, por ejemplo disminuyendo costos operativos (como fue el caso de Confecciones Clabeck, que se menciona más adelante, que disminuyó su factura de suministro de agua más del 60% mediante la recolección de agua de lluvia y la reutilización del agua usada en la producción) o aumentando los ingresos.

### 5.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

La visión que asocia la gestión medioambiental con inversión va ganando terreno frente a la visión que asocia la gestión medioambiental con gasto. El medio ambiente vende y permite adquirir ventajas competitivas, ya que un buen desempeño ambiental posiciona los productos en nuevos mercados de alto valor y diferencia los productos. En efecto, tal y como señalan diversos estudios y análisis de experiencias recientes, la gestión medioambiental supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantienen inactivas.

 **Riesgos.** La carencia de prácticas de gestión medioambiental conlleva el siguiente riesgo principal:

- **Perder clientes.** La preocupación por los problemas ambientales ocasionados por las actividades empresariales crece día a día y con ella la presión por parte de los reguladores, los consumidores y clientes para que las empresas, independientemente de su tamaño, contribuyan a la resolución de estos problemas mediante la mejora de su gestión medioambiental. En América Latina, la presión de los consumidores no es tan evidente como en otras regiones pero está aumentando la presión de los reguladores a través de la legislación ambiental y de las grandes empresas a través de la evaluación y elección de proveedores con criterios ambientales. No responder a estas presiones mejorando la gestión medioambiental supone el riesgo de quedar fuera del mercado.

 **Oportunidades.** La adopción de prácticas de gestión medioambiental ofrece varias oportunidades:

- **Mejora el acceso a mercados.** La gestión medioambiental permite aumentar los ingresos ya que cada vez más los consumidores (individuales o institucionales) prefieren productos amigables con el medioambiente por diferentes razones: convicción ambiental, salud, moda, etc. Esto significa una oportunidad de acceder a nuevos mercados para las empresas que mejoren sus prácticas ambientales y puede significar una pérdida de competitividad para las empresas que no lo hagan. Las empresas con sistemas de gestión medioambiental están mejor preparadas para mantener las relaciones con proveedores o con clientes que in-

corporen requisitos de tipo ambiental en su cadena de valor, y para ganar nuevos clientes interesados en la conservación del entorno.

- **Mejora la eficiencia.** La gestión medioambiental disminuye los costos operacionales gracias al aumento de productividad permitido por la ecoeficiencia en el uso de los recursos (materiales, agua, energía) utilizados en la fabricación de productos o en la prestación de servicios.
- **Genera ingresos.** La gestión medioambiental permite identificar desechos que pueden significar un material útil para otros y traducirse en ventas.
- **Facilita el acceso a financiación.** Cada vez más los inversores incluyen criterios ambientales a la hora de evaluar los proyectos en los que van a invertir. La gestión medioambiental reduce los riesgos ambientales y facilita la obtención de financiación por parte de inversores, en especial por parte de las instituciones internacionales de inversión.

En definitiva, como muestran los casos que se mencionan a lo largo de esta unidad, la gestión medioambiental contribuye a usar los recursos más eficientemente y a disminuir los riesgos ambientales, lo que repercute positivamente sobre la capacidad de la empresa para ser más competitiva.



#### Casos - Gestión medioambiental

Tema	Subtema	Caso/Empresa	Tipo de iniciativa	Oportunidad/Beneficio
Uso eficiente de recursos	Agua	El uso eficiente del agua, una oportunidad para la ecoeficiencia y la reducción de costos (Confecciones Clabeck, México)	Plan de uso eficiente de agua: instalación de dos depósitos de agua utilizada en la producción	Disminución del consumo de agua en un 60%
Prevención de la contaminación	Residuos sólidos y líquidos	La reutilización de materiales, una oportunidad para la protección ambiental y la reducción de costos (SERDI, El Salvador)	Plan de reciclaje y capacitación de los trabajadores para facilitar su implementación	Ahorro de US\$12.000 y US\$1.500 derivados de la reutilización de metal flexible y mezcla asfáltica Ingreso de US\$3.000 derivado de la comercialización de un subproducto: mezcla asfáltica reciclada
Uso eficiente de los recursos	Agua Energía	La innovación tecnológica, una oportunidad para la ecoeficiencia y la reducción de costos (Procesadora de Materias Primas, Colombia)	Plan de reutilización de condensado de agua caliente Plan de aprovechamiento de agua de lluvia	Disminución del consumo de agua en un 42% por tonelada de producto Disminución del consumo de energía en un 38% por tonelada de producto
Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles	Metodologías de análisis Tecnologías	Hacia nuevas alternativas comerciales (Igarai, Brasil)	Posibilidad de fabricación de un nuevo producto a partir de papel con certificado de reforestación	Exploración de nuevos negocios



#### 5.4 ¿Cómo encarar su sistematización?

La gestión medioambiental debería ser implementada de modo sistematizado, bajo un enfoque de procesos y de mejora continua.

El enfoque de procesos consiste en adoptar un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos se gestionan como un proceso. La empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los grupos de interés (internos o externos) y diseñarlos para aportar valor.

Complementando este enfoque de procesos, el enfoque de mejora continua consiste en gestionar los procesos evaluándolos y mejorándolos con frecuencia, y usando información interna y externa con el fin de asegurar su **eficacia** y eficiencia para lograr los objetivos de negocio.



#### Herramienta - Enfoque de procesos y mejora continua para la gestión medioambiental

La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión medioambiental implica varios procesos y actividades:

- 1. Política.** Establecer una política de gestión medioambiental en la que la dirección formalice el compromiso hacia el medio ambiente y que incluya los principios de la empresa sobre los temas relevantes de la gestión medioambiental responsable.
- 2. Temas relevantes.** Identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para una gestión medioambiental responsable, tales como: uso eficiente de los recursos, **prevención de la contaminación**, métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles y capacitación en temas ambientales.
- 3. Plan de acción.** Identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico) respecto a la gestión de los temas identificados como relevantes. Establecer objetivos y metas de mejora en un plan de acción de gestión medioambiental elaborado a partir de las oportunidades de mejora seleccionadas.
- 4. Capacitación.** Capacitar a los trabajadores que participan de la gestión medioambiental en los temas relevantes y buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de mejorar la gestión medioambiental y cómo contribuir a ello.
- 5. Implementación.** Implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- 6. Monitoreo y evaluación.** Establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- 7. Comunicación y reporte.** Revelar información sobre gestión medioambiental relevante para los grupos de interés.
- 8. Revisión y mejora.** Establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas de la gestión medioambiental que deban de ser mejorados.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE?

Para saber sobre el enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE encontrará ayuda en:

Módulo 1 “Fundamentos de la RSE” → Unidad 1 “Cimientos” → Sección “¿Qué se espera de la empresa?” → “Sistematización”

Para adoptar el enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE encontrará ayuda en:

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 1 “Preparación y análisis preliminar”, Unidad 2 “Diagnóstico”, Unidad 3 “Planificación”, Unidad 4 “Implementación”, Unidad 5 “Monitoreo y evaluación”, Unidad 6 “Comunicación”, Unidad 7 “Revisión y ajuste”

Para comenzar a implementar medidas de mejora en la gestión medioambiental puede ser de utilidad para la empresa constituir una comunidad de prácticas, conformada por los trabajadores interesados en la temática:



#### Definición - Las comunidades de prácticas

La gestión medioambiental en una empresa requiere del liderazgo de la dirección, pero también de la participación activa del máximo número de trabajadores. Muchos casos de éxito de la implantación de sistemas de gestión medioambiental muestran cómo un comité ambiental, formal o informal, es el responsable de su funcionamiento, es el que permite que los objetivos se alcancen y el que estimula a los trabajadores para que se planteen nuevos objetivos y metas más ambiciosos.

Generalmente los comités ambientales más exitosos no surgen de cero sino que nacen de una comunidad de práctica preexistente. Una comunidad de prácticas son “*grupos de personas que comparten su pericia y su pasión sobre unos asuntos e interactúan para seguir aprendiendo sobre esta materia (...) los miembros resuelven problemas, hablan con perspicacia y comparten información. Hablan sobre sus vidas, intereses y ambiciones. Cada uno de los miembros actúa como maestro y tutor de los otros, planifican actividades de la comunidad y desarrollan herramientas y marcos de referencia que forman parte del conocimiento común de la comunidad. Con el tiempo estas interacciones mutuas y relaciones sirven para construir un cuerpo de conocimiento compartido y una señal de identidad*”.

### 5. [Unidad 5]. Gestión medioambiental

#### 5.4 ¿Cómo encarar su sistematización?



#### Ejercicio - Poniendo en marcha una comunidad de práctica ambiental

Reflexione si existe alguna comunidad de práctica en la empresa que pueda servir como germen para un futuro comité ambiental: la *comunidad de práctica ambiental*. Para saber qué es una comunidad de práctica, consultar el cuadro de definiciones “Las comunidades de prácticas” dentro de esta unidad.

Elabore un breve plan de acción que permita dinamizar la comunidad de práctica ambiental para facilitar que la empresa aproveche para su gestión medioambiental el conocimiento y el interés de sus trabajadores.

Dominio	Tema	Objetivo	Meta	Indicador	Acción
Medio ambiente	Participación de los trabajadores	Incentivar la participación de los trabajadores en la mejora ambiental de la empresa a través de una comunidad de práctica			

#### 5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### 5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Las prácticas de gestión medioambiental deberían permitir generar un marco que garantice que el impacto ambiental de las actividades empresariales sea el menor posible y que la competitividad empresarial aumente como resultado de la mejora de su gestión medioambiental.

Para ello, las empresas deben conocer y cumplir la legislación medioambiental vigente, identificar sus aspectos ambientales y realizar sus actividades de manera controlada para minimizar su **impacto medioambiental**. Todas estas actividades de forma conjunta, planificada y organizada conforman un Sistema de Gestión Medioambiental (también conocido por su abreviatura SGMA) que proporciona un proceso estructurado para la mejora continua<sup>43</sup>.

#### Fuentes

Si bien existen varios estándares internacionales y regionales para la sistematización de la gestión medioambiental, el más reconocido y utilizado internacionalmente es la Norma ISO 14001:2004 Requisitos para la Implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental<sup>44</sup> pu-

<sup>43</sup> IHOBE (2000 a).

<sup>44</sup> ISO (2004 a).

blicada por primera vez en 1996 y actualizada en 2004. Dentro de la familia de las ISO14000 existen varias normas agrupadas en torno a cinco temas: ISO14001 Sistemas de gestión medioambiental, ISO14010 Auditorías ambientales, ISO14020 Etiquetas y declaraciones ambientales, ISO14030 Evaluación del desempeño ambiental, ISO14040 Gestión ambiental y evaluación del ciclo de vida.

Es cierto que la implantación de la norma representa un difícil reto para las PYME, ya que en general no disponen de los recursos económicos ni de los profesionales especializados necesarios. Sin embargo, cada vez son más las PYME que lo han logrado, muchas veces a través de programas específicos dirigidos a ellas<sup>45</sup>. Gracias a estos programas se están difundiendo los beneficios que aporta la implantación de un sistema para la gestión medioambiental, que en definitiva permite a la empresa utilizar racionalmente los recursos naturales, armonizar los procesos productivos, preservar el medio ambiente, facilitar el cumplimiento de la actual y futura legislación medioambiental y aumentar sus rendimientos.

Los requisitos de la norma ISO 14001:2004 son los siguientes:



#### Herramienta - Sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001

La norma define los requisitos para implementar un sistema de gestión medioambiental:

- Adoptar como documento base del sistema una **política medioambiental** de la empresa, definida por la alta dirección.
- Establecer procedimientos para la identificación y valoración de los **aspectos medioambientales** de las actividades desarrolladas, así como de sus productos o servicios.
- Establecer un procedimiento que garantice el conocimiento de todos los **requisitos ambientales** legales de aplicación a la empresa.
- Establecer y mantener documentados los **objetivos y metas** medioambientales de la empresa.
- Establecer y mantener actualizado un **programa de gestión medioambiental** para lograr los objetivos y metas.
- Establecer y mantener un **sistema de seguimiento y medición** para asegurar que se alcanzan los objetivos y metas del programa de gestión ambiental.
- Establecer un **sistema de revisión y ajuste** del sistema para asegurar su eficacia.

Fuente: ISO, Norma ISO 14001 (2004).

#### Temas relevantes y buenas prácticas

De la normativa y los principios voluntarios generalmente aplicados en la gestión medioambiental se deduce una serie de temas relevantes y buenas prácticas que pueden servir de guía a las empresas que deseen mejorar su gestión.

<sup>45</sup> Por ejemplo véase IHOBE (2000 a): *Manual IHOBE ISO 14001: Operativa de implantación*. IHOBE, sociedad pública vasca de gestión ambiental: Bilbao.

### 5. [Unidad 5]. Gestión medioambiental

5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Temas relevantes y buenas prácticas - Gestión medioambiental

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Uso eficiente de los recursos</b>	Materias primas	Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas
	Energía	Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de energía
	Agua	Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de agua
<b>Prevención de la contaminación</b>	Residuos sólidos y líquidos	Adoptar prácticas para reducir la generación de residuos sólidos y líquidos y eliminar de manera controlada los que se produzcan
	Emisiones	Adoptar prácticas para reducir la generación de emisiones y compensar las que se produzcan
	Vertidos	Adoptar prácticas para disminuir la generación de vertidos y tratar los que se produzcan
	Otros tipos de contaminación	Adoptar prácticas para disminuir la generación de otros tipos de contaminación
<b>Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles</b>	Metodologías de análisis	Adoptar metodologías de análisis para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios
	Tecnologías	Adoptar tecnologías para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios
<b>Capacitación en temas ambientales</b>	Capacitación de los trabajadores	Desarrollar las habilidades necesarias para los trabajadores



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo medir el desempeño de una empresa en cuanto a su gestión medioambiental?

Para medir el desempeño de una empresa en cuanto a su gestión medioambiental encontrará ayuda en:

Anexo 2 "Indicadores" → Gestión medioambiental

##### 5.5.1 Uso eficiente de los recursos

###### a) ¿Qué es?

El uso eficiente de las materias primas, agua y energía (combustibles y electricidad) por parte de las empresas en sus procesos productivos. Pueden ser recursos renovables (aquellos cuya existencia no se agota con su utilización) o no renovables. Entre los renovables se encuentran los perpetuos, que no se agotan por más intensa que sea su utilización (energía hidroeléctrica, radiación solar, viento y olas, energía geotérmica), y los que pueden dejar de ser renovables si su utilización es más intensa que su posibilidad de renovarse (agua, bosques, los productos agrícolas).

Aunque el cambio de hábitos y el cambio tecnológico requeridos para el uso eficiente de los recursos pueden requerir una inversión inicial en actividades de sensibilización y en nuevo equipamiento, las inversiones suelen amortizarse con cierta rapidez gracias a los ahorros derivados de la ecoeficiencia. La ecoeficiencia, además de minimizar el impacto ambiental, disminuye los costos operativos, lo que contribuye a la creación de ventajas competitivas basadas en precio.



###### **Definición - Ecoeficiencia**

La ecoeficiencia es el proceso de maximizar la productividad de los recursos, minimizando los desechos y generando valor para las empresas, sus accionistas, sus clientes, y otros grupos de interés.

El concepto fue utilizado por primera vez en 1991 en el reporte *Cambiando el rumbo* del Consejo Mundial de Negocios para el [Desarrollo Sostenible](#), acuñado por uno de sus autores, el industrial suizo Stephan Schmidheiny.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

Las empresas deben controlar, y para ello medir, su consumo de recursos (materias primas, agua y energía) y adoptar medidas para usarlos eficientemente (reducir, reutilizar y reciclar) y para sustituir los recursos no renovables por renovables.

Para identificar los aspectos ambientales es preciso reflejar todas las entradas de recursos y salidas de desechos del proceso productivo. A continuación deben identificarse los impactos ambientales. Las causas serán los aspectos ambientales y sus efectos serán los impactos ambientales. Para ello, puede usarse una matriz de entradas y salidas como la siguiente:

# Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

## 5. [Unidad 5]. Gestión medioambiental

5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

Proceso Actividad		Aspectos Ambientales		Impactos Ambientales (Efectos) Marcar con una "x" en casillero correspondiente											
<b>Nombre:</b> ..... <b>Descripción:</b> .....	Rellenar los casilleros con las entradas y salidas del proceso o actividad			Agotamiento Recurso Natural	Contaminación del Agua	Contaminación del Aire	Contaminación Suelo	Uso del Suelo	Destrucción del Ecosistemas	Efecto invernadero	Destrucción de la Capa de Ozono	Lluvia ácida	Alteración de Vida de la Comunidad	Destrucción de Patrimonio Cultural	
	<b>ENTRADAS</b>	<b>Materias Primas:</b>													
		<b>Energía:</b>													
		<b>Agua:</b>													
		<b>Otros:</b>													
	<b>SALIDAS</b>	<b>Residuos Sólidos (RISES)</b>													
		<b>Residuos Líquidos (RILES)</b>													
		<b>Emisiones</b> (Gases, Polvo)													
		<b>Energía Residual</b> (Ruido, Calor, Presión)													
		<b>Derrames, Filtraciones y fugas</b>													

Fuente: Acción RSE (2007)



#### Ejercicio - Identificando los aspectos ambientales y su impacto

Identifique los aspectos ambientales de su organización y sus principales impactos y anótelos en la tabla adjunta.

A continuación proponga objetivos, metas, indicadores y acciones de mejora y anótelos en la tabla adjunta.

Se incluye un ejemplo.

Dominio	Tema	Objetivo	Meta	Indicador	Acción
Consumo de materias primas (papel)	Tala de bosques	Consumo de papel (reciclado + no reciclado) reducido	El número de kilogramos de papel (reciclado + no reciclado) consumidos por persona se ha reducido en un 20% a fecha 31 de diciembre de 2008	Kg/persona	Reducir: Programar las impresoras por defecto para imprimir a dos caras  Reutilizar: Solicitar que el papel impreso por una sola cara sea reutilizado para borradores.  Reciclar: instalar contenedores para la recogida selectiva de papel

Si puede realizar este ejercicio en grupo, cada persona buscará un par de ejemplos y los pondrán en común. Analicen si todos los miembros del grupo perciben las mismas necesidades de mejora y si ofrece las mismas respuestas o no a las necesidades detectadas.

#### 1. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas

Las empresas deben controlar su consumo de materias primas y adoptar medidas para usarlas eficientemente (reducir, reutilizar y reciclar).

También deben identificar y aprovechar las oportunidades para sustituir el uso de materias no renovables por renovables.

#### 2. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de energía

Las empresas deben controlar su consumo de energía y adoptar medidas para usarla eficientemente (reducir, reutilizar y reciclar). También deben identificar y aprovechar las oportunidades para sustituir el uso de energías no renovables por renovables.



#### **Herramienta - Plan de ahorro de energía**

El uso eficiente de la energía genera ventajas económicas y una disminución de los impactos ambientales. Para desarrollar un plan de ahorro de energía se deben identificar oportunidades de ahorro y optimización.

**Disminución del consumo.** ¿Dónde existe un consumo o pérdida innecesaria de energía? Por ejemplo: iluminación innecesaria (buscar alternativas para aprovechar la luz natural), fugas y pérdidas de calor, mal sellado en refrigeración y pérdidas de carga en conducción de fluidos.

**Utilización de la energía residual de un proceso en otro.** ¿Cuáles son las alternativas de posible aprovechamiento de la energía remanente de un proceso o actividad en otro proceso? Por ejemplo: el calor o presión disipados del aire caliente a través de ciertos movimientos de circulación del aire.

**Cambio a una energía más limpia o renovable.** ¿Cuáles pueden ser otras fuentes de energía más limpias? Por ejemplo: de petróleo a gas natural; de combustibles o electricidad a energía solar o eólica.

**Implementación de oportunidades de ahorro de energía.** Crear e implementar un sistema formal que permita detectar y gestionar las oportunidades de ahorro de energía.

Fuente: Acción RSE (2007).

### **3. Adoptar prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de agua**

Las empresas deben controlar su consumo de agua y adoptar medidas para usarla eficientemente (reducir, reutilizar y reciclar).



#### **Herramienta - Plan de ahorro de agua**

El uso eficiente del agua genera ventajas económicas y una disminución de los impactos ambientales. Para desarrollar un plan de ahorro de agua se deben identificar oportunidades de ahorro y optimización.

**Disminución del consumo.** ¿Dónde existe un consumo o pérdida innecesarios de agua? Por ejemplo: fugas, filtraciones y derrames de agua de proceso; fugas, filtraciones y derrames de insumos que obligan a utilizar agua de limpieza con mayor frecuencia y cantidad; incorrecta dosificación de productos y excesiva dilución.

**Reutilización del agua residual de un proceso en otro.** ¿Cuáles son las alternativas de posible aprovechamiento del agua remanente de un proceso o actividad en otro proceso? Por ejemplo: aprovechamiento para limpieza de máquinas, baños, etc.; riego de jardines; fuente para producción de energía.

**Cambios tecnológicos.** Buscar alternativas tecnológicas de menor consumo.

**Implementación de oportunidades de ahorro de agua.** Crear e implementar un plan formal con objetivos, plazos y responsables para gestionar las oportunidades detectadas de ahorro de agua.

Fuente: Acción RSE (2007).

Algunas PYME participantes en proyectos de implementación de RSE han puesto en marcha con éxito planes de ahorro de agua.



#### **Caso Confecciones Clabeck, México - El uso eficiente del agua, una oportunidad para la ecoeficiencia y la reducción de costos**

Confecciones Clabeck es una empresa mexicana del sector textil y confección dedicada a la fabricación de camisetas estampadas. Fue establecida en 1986. En los últimos tres años facturó en promedio US\$ 4,4 millones (\$47,234,600 M.N.) y contó con 144 empleados en plantilla.

Durante el año 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión RSE en el marco del proyecto FOMIN/BID “Implantación de medidas de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas en la cadena de valor”, liderado por el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDEA) de la Universidad Anáhuac.

Como parte del Proyecto, la empresa implementó un plan de cambio centrado en los dominios de autorregulación y accionistas, aspectos laborales, clientes y medio ambiente. Como resultado la empresa ha obtenido varios beneficios, uno de ellos ha sido la disminución de costos operativos vinculados a la disminución del costo de suministro de agua.

Como señala su propietario: *“Hemos podido disminuir el consumo de agua en un 60% ya que la mejora de nuestra capacidad de gestión medioambiental nos permitió identificar y poner en práctica oportunidades para usar el agua más eficientemente. Para ello tuvimos que hacer una pequeña inversión ya que instalamos dos depósitos de agua, uno para recoger el agua de lluvia y utilizarla en la línea de producción y otro para reutilizar el agua usada en la producción ya que utilizamos tintas biodegradables, lo que nos permite su reciclado”*.

##### 5.5.2 Prevención de la contaminación

###### a) ¿Qué es?

La contaminación se refiere a la presencia en el medio ambiente de elementos que puedan ser nocivos para la salud y la seguridad de personas, animales o vegetales o para el disfrute del entorno natural. Prevenir la contaminación implica reducir la generación de estos elementos.

###### b) ¿Qué se espera de la empresa?

###### 1. Adoptar prácticas para reducir la generación de residuos sólidos y líquidos y eliminar de manera controlada los que se produzcan

Las empresas deben identificar las fuentes de residuos sólidos (restos de materiales, basuras, etc.) y líquidos (restos de pintura, aceites, etc.) asociados a sus actividades, productos y servicios, medir su importancia e implementar acciones para reducir la generación de residuos, tratar los que sean peligrosos y eliminarlos de forma controlada.

Algunas PYME participantes en proyectos FOMIN de implementación de RSE han puesto en marcha con éxito planes de reutilización de residuos.



###### **Caso SERDI, El Salvador - La reutilización de residuos, una oportunidad para prevenir la contaminación y reducir costos**

Constructora SERDI es una empresa salvadoreña establecida en 1989, dedicada a la construcción y rehabilitación de carreteras. Entre 2006 y 2007, la empresa recibió apoyo para la implementación de un sistema de gestión RSE en el marco del proyecto FOMIN/BID "Promoción de la RSE en las Américas", liderado por Forum Empresa y por FUNDEMÁS en El Salvador.

Como resultado del proyecto, SERDI ha disminuido el costo de materias primas mediante la reutilización de materiales: metal flexible y mezcla asfáltica, que han permitido un ahorro de US\$12.000 y US\$1.500 respectivamente. También ha aumentado sus ingresos a través de la comercialización de un subproducto, la mezcla asfáltica reciclada, que ha supuesto un ingreso de US\$3.000.

Estos beneficios han sido posibles gracias al plan de reciclaje iniciado en 2007 y a la capacitación impartida a los trabajadores para que pudieran implementarlo. El plan ha permitido clasificar los materiales en tres categorías de materiales reciclables (restos de metal, mezcla asfáltica, reutilizable y mezcla asfáltica comercializable) para su reciclado y uso interno o para su comercialización. El reciclaje ha tenido un doble impacto: protección ambiental y ahorro de costos. El impacto económico de estas medidas se calcula mediante un cuadro de control de materiales reciclables que se actualiza bimensualmente.

### 2. Adoptar prácticas para reducir la generación de emisiones y compensar las que se produzcan

Las empresas deben identificar las fuentes de las emisiones a la atmósfera (gases, polvo, etc.) –tanto las causadas directamente por sus operaciones, productos y servicios como las causadas indirectamente (por ejemplo, por la generación de electricidad que la empresa consume)–, e implementar medidas para reducir la generación de emisiones y compensar las que no pueda reducir.

Con ello, se pretende reducir las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas al cambio climático y prevenir los efectos adversos sobre los ecosistemas y la biodiversidad (variedad de vida en todas sus formas) en humedales, bosques, áreas protegidas, terrenos agrícolas, mares y océanos.



#### Definición- Cambio climático

El cambio climático ha recibido abundante atención en los últimos años. La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático lo define como un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables.

Las principales causas del cambio climático son los gases invernadero y la deforestación:

- Los gases de efecto invernadero son los componentes gaseosos de la atmósfera, naturales o causados por la actividad humana, que absorben y reemiten radiación infrarroja emitida por la superficie de la tierra, por las nubes y por la propia atmósfera. De este modo, atrapan el calor en la tropósfera aumentando la temperatura de la superficie de la tierra. Son los siguientes: vapor de agua (H<sub>2</sub>O); Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>); Metano (CH<sub>4</sub>); Óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>); Ozono (O<sub>3</sub>), y Clorofluorocarburos (CFC).
- La deforestación contribuye al cambio climático ya que los bosques absorben sustancias que contienen carbono y su desaparición reduce la absorción (o “secuestro”) de carbono contribuyendo a su proliferación en la atmósfera y al efecto invernadero.

Fuente: ONU (1992): Convención Marco sobre el Cambio Climático.

Para contribuir a la lucha contra el cambio climático las empresas pueden implementar un plan de manejo de emisiones.



#### **Herramienta - Plan de manejo de emisiones**

El plan de manejo de emisiones tiene como finalidad gestionar las emisiones de gases y/o partículas hacia la atmósfera generadas por la actividad empresarial. Los pasos a seguir son:

**Calcular las emisiones.** Para actuar frente al cambio climático se debe empezar por conocer cuánto impacta la empresa con sus emisiones. Mediante el uso de calculadoras es posible saber cuánto carbono se emite a la atmósfera como resultado de los distintos tipos de actividades de la empresa (tareas de oficina, desplazamientos por carretera o en avión, etc.). <http://www.ceroco2.org/calcular/>

**Identificar las oportunidades de disminución de emisiones.** A continuación deben identificarse las posibilidades de disminución de las emisiones. Por ejemplo, a través del uso de combustibles menos contaminantes, de filtros que permitan reducir las concentraciones de gases y partículas hacia la atmósfera, de sellos y cubiertas para retener el polvo y del riego de caminos para controlar el polvo. <http://www.ceroco2.org/reducir/>

**Identificar las oportunidades de compensación de emisiones.** Además, también es posible compensar las emisiones que no se puedan reducir participando en proyectos de desarrollo limpio. <http://www.ceroco2.org/compensar/>

**Implementar un plan de disminución y compensación de emisiones.** Por último debe diseñarse e implementarse un plan para gestionar las oportunidades detectadas para disminuir y compensar las emisiones.

Fuente: Acción RSE (2007), Fundación Ecología y Desarrollo y Fundación Natura (2008).

### **3. Adoptar prácticas para disminuir la generación de vertidos y tratar los que se produzcan**

Las empresas deben identificar las fuentes de vertidos en el agua –tanto en aguas superficiales como subterráneas– asociados a sus actividades, productos y servicios, medir su importancia e implementar acciones para reducir la generación de vertidos, tratar los que sean peligrosos y eliminarlos de forma controlada.

### **4. Adoptar prácticas para disminuir la generación de otros tipos de contaminación**

Además las empresas deben identificar otros tipos de contaminación (acústica, visual, etc.) y adoptar medidas para reducirla.

#### **5.5.3 Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles**

##### **a) ¿Qué es?**

Cambiar el comportamiento de los trabajadores no es suficiente para alcanzar los objetivos ambientales. Frecuentemente es preciso cambiar también las metodologías y las tecnologías

usadas en los procesos productivos mediante el análisis ambiental y el uso de equipos ambientalmente amigables.

#### **1. Adoptar metodologías de análisis para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios**

Para alcanzar sus objetivos ambientales, las empresas tienen a su alcance diferentes metodologías o herramientas de análisis ambiental. Entre ellas, destacan cinco: la Producción Limpia, el Ecodiseño, el Análisis del Ciclo de Vida (ACV), los estudios de Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) y la [Auditoría Ambiental](#). Cada herramienta tiene distintos usos, generalmente unas se utilizan para mejorar procesos y otras se enfocan en la mejora de productos.

El uso de estas herramientas contribuye incluso a pensar en nuevos negocios.



#### **Caso Igarai, Brasil - Hacia nuevas alternativas comerciales**

Fundada en Brasil en 1998, Igarai es una empresa familiar en la que los socios y principales directivos son un matrimonio de mediana edad. Su negocio se centra en el embalaje de alta calidad para medicamentos, productos químicos, alimentos y electrónicos a ser distribuidos en el mercado local y en el mercado externo. Factura anualmente US\$4.790.867 (R\$7.936.000) y cuenta con 26 empleados y tres personas con contratos de tiempo definido. La empresa tiene un sistema de gestión que le permite obtener las certificaciones necesarias para su negocio. Posee una línea de embalajes con certificación para transporte de productos peligrosos vía aérea y vía terrestre, está certificada en ISO9001:2000 y en la Norma para Laboratorios de Ensayos y Calibración.

Igarai se sumó en 2007 al programa “Promoción de la RSE en las Américas”, ejecutado por Forum Empresa y organizaciones miembro locales –en Brasil participó el Instituto Ethos– y apoyado por FOMIN/BID, a través del cual recibió apoyo técnico y financiero para la implementación de un sistema de gestión de RSE.

Pese a que durante la consultoría de RSE, Igarai había evaluado que la inversión de una estación de tratamiento de efluentes era inviable económicamente, la empresa decidió hacer el esfuerzo de invertir en la estación por US\$23.499 (R\$40.000). Así, el agua es reutilizada hasta tres veces con la misma finalidad, retirando los residuos de tinta.

La implementación de prácticas de RSE contribuyó a que Igarai vislumbrara nuevas alternativas comerciales a partir de cadenas sostenibles. Lauro de Moraes, su propietario, afirma que Igarai está explorando nuevos negocios con un proveedor para ofrecer embalajes cuya materia prima es provista con certificado de reforestación: *“Estamos comenzando a hablar de obtener materia prima certificada. Nuestro proveedor, Klabin, que es el mayor fabricante de papel de Brasil, puede vendernos papel para embalaje con un certificado de reforestación (FSC, Forest Stewardship Council). Estamos buscando clientes que quieran que el embalaje esté integrado en esa cadena de sostenibilidad; estamos viendo si tenemos mercado para eso. Klabin ya tiene esa certificación disponible y algunos clientes interesados”*.

### 5. [Unidad 5]. Gestión medioambiental

#### 5.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

##### a) Producción Limpia

La Producción Limpia se utiliza para minimizar el impacto ambiental de un proceso productivo.

Según Naciones Unidas, *“la Producción Limpia es la permanente aplicación de una estrategia ambiental preventiva e integrada para los procesos, productos y servicios, a fin de incrementar la eficiencia y reducir los riesgos sobre la población humana y el ambiente”*<sup>46</sup>.



##### Herramienta - Producción Limpia o Ecoeficiencia

Mediante la Producción Limpia se identifican e implementan mejoras en el origen de los procesos productivos para conseguir niveles de eficiencia que permitan reducir o eliminar los residuos, vertidos, emisiones, etc., antes de que éstos se generen. Las técnicas de producción más limpia contemplan desde simples cambios en los procedimientos operacionales de fácil e inmediata ejecución (mantenimiento de equipos, reutilización y reciclaje), hasta cambios mayores, que implican la sustitución de materias primas, insumos o líneas de producción más limpias y eficientes.

La prevención es la clave ya que resulta más económico evitar la contaminación que reducirla o eliminarla después. De todos modos, la Producción Limpia también contempla medidas de control de la contaminación a aplicar después de que se hayan generado los desechos, en el marco de un sistema de gestión de residuos que los minimiza mediante su reutilización o reciclaje. Si no existe una técnica de minimización de residuos debe propiciarse el tratamiento de los mismos y su disposición final en lugares adecuados como los rellenos sanitarios autorizados.

En diversos países de América Latina existen organizaciones especializadas en la producción limpia e instrumentos de financiamiento y técnicos para fomentar la producción limpia. Por ejemplo, en Chile la Corporación de Fomento de la producción (CORFO) ofrece varios tipos de apoyo: aportes no reembolsables para consultorías especializadas en la implementación y verificación; un fondo para la realización de diagnósticos sectoriales y elaboración de propuestas; asistencia técnica para introducir prácticas de producción limpia de baja inversión; apoyo a las inversiones preventivas; apoyo a la optimización del uso de la energía y reducción de costos asociados a su uso.

##### b) Ecodiseño

El Ecodiseño se utiliza para diseñar productos y servicios que generen el mínimo impacto ambiental posible dada la tecnología disponible.

<sup>46</sup> PNUMA, citado en Acción RSE (2007).



#### Herramienta - Ecodiseño

El Ecodiseño está conformado por las acciones desarrolladas en la etapa inicial de diseño para minimizar el impacto ambiental del producto, en todas y cada una de sus fases del ciclo de vida (extracción de las materias primas, fabricación, distribución, uso y desecho), buscando el modo de minimizar consumos (energía, agua, productos químicos, etc.), desechos (vertidos, gases, residuos) y contaminación (del agua, aire o suelo).

Fuente: IHOBE (2000 b).

#### c) Análisis de Ciclo de Vida

El ciclo de vida de un producto está formado por las etapas de la vida del mismo, que abarcan desde su diseño hasta su disposición final, es decir, “desde la cuna a la tumba”.



#### Herramienta - Análisis del Ciclo de Vida (ACV)

Según la norma ISO14040:1997, el ACV es una metodología para evaluar los aspectos ambientales e impactos potenciales sobre el medioambiente, asociados con un producto, proceso o actividad a lo largo de todo su ciclo de vida. El ACV consta de cuatro etapas: (i) definición de objetivos y alcance, (ii) elaboración de un inventario que cuantifica el uso de recursos (“entradas” como energía, materias primas, agua) y las emisiones medioambientales (“salidas” al aire, agua y suelo) asociados con el sistema que se está evaluando, (iii) evaluación de impactos ambientales e (iv) interpretación. A través del ACV se pretende identificar alternativas relativas a la adquisición de materia prima, el transporte, la fabricación, y la comercialización de productos y servicios que aseguren el uso sostenible de los recursos y la prevención de la contaminación.

Fuente: ISO (1997) y EEA (1998).

#### d) Evaluación de Impacto Ambiental

La [Evaluación de Impacto Ambiental](#) (EIA) se utiliza para conocer los efectos positivos o negativos de un proyecto sobre la calidad ambiental de su entorno.



#### Herramienta - Evaluación de Impacto Ambiental

La **Evaluación de Impacto Ambiental** consiste en el análisis de los posibles impactos de un proyecto sobre la calidad ambiental de su entorno antes de su ejecución.

El **estudio de impacto ambiental** constituye la base de la evaluación del impacto ambiental de una intervención. Es un estudio técnico, objetivo, de carácter interdisciplinario, que se realiza para predecir los impactos ambientales que pueden derivarse de la ejecución de un proyecto, actividad o decisión estratégica permitiendo la toma de decisiones sobre la viabilidad ambiental del mismo.

#### 2. Adoptar tecnologías para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios

Para alcanzar sus objetivos ambientales puede no ser suficiente cambiar las metodologías de trabajo y las empresas pueden necesitar sustituir el equipo existente por un nuevo equipo que utilice más eficientemente los recursos o genere menos desechos.

Por ejemplo, a través del uso de mejores tecnologías es posible reducir el consumo de materias primas y reducir la generación de desechos. Éste sería el caso de una cortadora de tela que permita usar más eficientemente los rollos de tela y reducir los retazos. Otro ejemplo consiste en la instalación de tanques para la recolección de agua de lluvia que permita reducir el consumo de agua y los costos operativos. Un tercer ejemplo es el uso de tecnologías que permitan la reutilización de la energía residual de un proceso productivo, generalmente en forma de vapor –que normalmente se perdería– para generar energía que pueda ser utilizada por la empresa o por terceros.



#### **Caso Procesadora de Materias Primas, Colombia - La innovación ambiental, una oportunidad para la ecoeficiencia y la reducción de costos**

Procesadora de Materias Primas (PMP) es una empresa colombiana establecida en 1984, dedicada a la producción y comercialización de grasas y aceites de origen vegetal y animal.

Durante el año 2007, la empresa recibió el apoyo de Confecámaras para la implementación de un modelo de gestión RSE en el marco del proyecto FOMIN/BID Comprometerse. A raíz del Proyecto, PMP ha adoptado buenas prácticas en varios ámbitos: prácticas laborales, apoyo a la comunidad, relaciones con clientes y accionistas y medio ambiente. En el ámbito del medio ambiente, sus prácticas han sido diversas y los resultados muy alentadores.

**Gestión medioambiental integrada.** Se han establecido indicadores de gestión para producción y de temas ambientales, que permiten controlar los consumos y los residuos, vertidos y emisiones en favor del medio ambiente. Se han hecho tres reconversiones industriales con costos importantes para mitigar el impacto ambiental.

**Consumo de recursos naturales.** La empresa retorna condensados de agua caliente en su tren de producción, disminuyendo consumo de gas, agua y energía eléctrica. También ha instalado un sistema de aprovechamiento de aguas de lluvia. Con ello, ha disminuido el consumo de agua hasta en un 42% por tonelada producida y el consumo de energía en un 38% por tonelada de producto terminado.

**Vertidos.** Se construyó una planta de tratamiento de aguas, no requerida por la normativa vigente.

**Residuos.** En lugar de utilizar los basureros públicos de la ciudad, la empresa decidió buscar un aprovechamiento a sus residuos industriales mediante el reciclado. Con estas y otras medidas se ha disminuido la producción de basura de la planta generando el equivalente a un hogar de cuatro personas.

**Emisiones.** Se disminuyeron las emisiones atmosféricas de CO<sub>2</sub>, por reconversiones.

**Ruidos.** Se disminuyeron las emisiones de ruido con cobertores para la máquinas, mantenimiento preventivo, elementos protectores, aislamientos, etc.

Como resultado de este esfuerzo, PMP ha logrado siete reconocimientos ambientales de las autoridades de su distrito desde el año 2002.

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2008).

#### 5.5.4 Capacitación ambiental

##### a) ¿Qué es?

##### 1. Desarrollar acciones de capacitación ambiental para los trabajadores

Adoptar prácticas para usar eficientemente los recursos y disminuir la contaminación supone un cambio de hábitos. Para facilitar el cambio, es conveniente desarrollar acciones de capacitación ambiental dirigidas a los trabajadores.

Para ello, las empresas pueden coordinar su esfuerzo con el de otros actores. Se trata de asegurar que la empresa pueda acceder a conocimiento y recursos de otros actores que disminuyan el costo y el tiempo requerido para desarrollar sus actuaciones de gestión medioambiental, ya que tiempo y dinero son dos de los mayores obstáculos de la PYME para participar en estas actividades.

- **Buscar alianzas con programas gubernamentales.** En la mayoría de los países de América Latina existen centros de Producción Limpia de los cuales es posible obtener ayuda.
- **Buscar alianzas con organizaciones de la sociedad civil.** Para trabajar en algunos temas es posible aliarse con organizaciones no gubernamentales que estén trabajando en alguno de los temas de interés para la empresa.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cuáles son algunos centros de Producción Limpia en América Latina?

Para saber sobre algunos de los centros de Producción Limpia en América Latina encontrará sus sitios Web en:

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Sección “Iniciativas y enlaces Web”



### 5.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



#### Ejercicio - Gestión medioambiental

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto del enfoque de procesos y mejora continua en gestión medioambiental?

Enfoque de procesos y mejora continua	Temas	¿Cuenta con una política de gestión medioambiental en la que la Dirección formalice su compromiso hacia el medioambiente?	Sí/No
	Política	¿Cuenta con una política de gestión medioambiental en la que la Dirección formalice su compromiso hacia el medioambiente?	
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la gestión medioambiental responsable están identificados?	
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?	
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión medioambiental están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?	
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?	
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?	
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre gestión medioambiental para los grupos de interés?	
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de gestión medioambiental?	

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto de las buenas prácticas de gestión medioambiental?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Uso eficiente de los recursos</b>	Materias primas	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas?	
	Energía	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de energía?	
	Agua	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de agua?	
<b>Prevención de la contaminación</b>	Residuos sólidos y líquidos	¿Adopta prácticas para reducir la generación de residuos sólidos y líquidos y elimina de manera controlada los que se producen?	
	Emisiones	¿Adopta prácticas para reducir la generación de emisiones y compensa las que se producen?	
	Vertidos	¿Adopta prácticas para disminuir la generación de vertidos y trata los que se producen?	
	Otros tipos de contaminación	¿Adopta prácticas para disminuir la generación de otros tipos de contaminación?	

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Métodos y tecnologías ambiental-mente sostenibles</b>	Metodologías de análisis	¿Adopta metodologías de análisis para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?	
	Tecnologías	¿Adopta tecnologías para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?	
<b>Capacitación ambiental</b>	Sensibilización y capacitación de los trabajadores	¿Desarrolla acciones de capacitación ambiental para los trabajadores?	

En el Anexo 2 “Indicadores” encontrará más detalle acerca de la medición de buenas prácticas de gestión medioambiental.



#### Ejercicio - Plan de acción: Gestión medioambiental

Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre gestión medioambiental; conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

1. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
3. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Gestión medio-ambiental				

## Módulo 2. Dominios y temas de la RSE

### 5. [Unidad 5]. Gestión medioambiental

#### 5.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación

#### Ejemplo de un plan de gestión ambiental (empresa ficticia)

Plan	Aspectos Ambientales gestionados	Objetivos	Acciones	Fecha inicio	Fecha término	Indicadores
<b>Plan de ahorro de materias primas</b>	Generación de RISES • Despuntes de Aluminio Ahorro de Energía	Implementar una máquina dimensionadora de planchas de aluminio para mejorar el rendimiento de corte y disminuir los trozos de descarte (retazos) sin valor	1. Búsqueda y cotización de mejor alternativa de mercado	Jul. 08	Ago. 08	Planchas procesadas/mes
			2. Compra e instalación de máquina dimensionadora	Sep. 08	Oct. 08	% de Retazos
			3. Captación de operadores	Nov. 08	Dic. 08	
			Responsable: Gerente de Producción			
<b>Plan de manejo de residuos</b>	Generación de RISES • Chatarra de hierro • Despuntes de Aluminio • Cartones • Papel Blanco	Implementar un sistema de reciclaje de residuos metálicos, de papel y cartón que permita darles un destino distinto al vertedero municipal y reducir los viajes a ese lugar	1. Contactar receptores o compradores	10 ene. 08	30 ene. 08	Nº viajes al vertedero/año
			2. Implementar contenedores para chatarra en talleres	10 ene. 08	01 may. 08	Venta de chatarra, papeles y cartones
			3. Implementar contenedores para cartones en bodega	10 ene. 08	01 may. 08	
			4. Implementar contenedores para papeles en oficinas	10 ene. 08	01 mar. 08	
			5. Capacitar a los trabajadores	15 mar. 08	15 abr. 08	
			Responsable: Gerente de Medio Ambiente			
<b>Plan de ahorro de energía</b>	Generación de Emisiones CO <sub>2</sub> y CO • Uso de Recursos Naturales • Efecto Invernadero	Implementar medidas para evitar el desperdicio de energía y ahorrar dinero	1. Cambiar el horno de secado de pintura a petróleo actual por un horno eléctrico de bajo consumo	Jun. 08	Dic. 08	Consumo horno/mes  Consumo eléctrico/mes
			2. Mejorar iluminación de taller con plancha de transparentes en el techo para aprovechar la luz del día	Mar. 08	May. 08	
			Responsable: Gerente de Medio Ambiente			

#### Ejemplo de un plan de gestión ambiental (empresa ficticia)

Plan	Aspectos Ambientales gestionados	Objetivos	Acciones	Fecha inicio	Fecha término	Indicadores
<b>Plan de ahorro de agua</b>	Generación de RILES • Agua de Lavado	Recuperación de agua de lavado de equipo, que permita reutilizarla en nuevos lavados, ahorrando un 70% del volumen actual	1. Implementar tanque de decantación de sólidos y sistema de recuperación de agua desde losa de lavado  Responsable: Gerente de Producción	Oct. 08	Mar. 08	Consumo agua/mes
<b>Plan de manejo de emisiones</b>	Generación de Emisiones CO <sub>2</sub> , CO y material particulado	Implementar medidas para disminuir la emisión de gases a la atmósfera en un 20% y mejorar la calidad cumpliendo la norma	1. Cambiar el horno de secado de pintura a petróleo actual por un horno eléctrico de bajo consumo (Ver Plan de Ahorro Energético)  2. Implementar filtro en chimenea de caldera  Responsable: Gerente de Medio Ambiente	Oct. 08	Dic. 08	PM 10



### 5.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

#### 5.7.1 Bibliografía

Acción RSE (2007): *Guía para la empresa ambientalmente responsable*. Acción RSE: Santiago de Chile. [www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/GuiaEmpresaAmbSust.pdf](http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/GuiaEmpresaAmbSust.pdf)

CONFECÁMARAS/FOMIN (2008): *Caso Procesadora de Materias Primas*. Colombia.

EEA (1998): *Life Cycle Assessment (LCA). A guide to approaches, experiences and information sources. Environmental issue report No. 6. European environment agency*: Copenhagen. <http://reports.eea.europa.eu/GH-07-97-595-EN-C/en/Issue%20report%20No%206.pdf>

IHOBE (2000 a): *Manual IHOBE ISO 14001: Operativa de implantación*. IHOBE, sociedad pública vasca de gestión ambiental: Bilbao. [www.ihobe.net/Pags/AP/Ap\\_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2000&hTitulo=013](http://www.ihobe.net/Pags/AP/Ap_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2000&hTitulo=013)

IHOBE (2000 b): *Manual práctico de Ecodiseño. Operativa de implantación en 7 pasos*. IHOBE, sociedad pública vasca de gestión ambiental: Bilbao. [www.ihobe.net/Pags/AP/Ap\\_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2000&hTitulo=014](http://www.ihobe.net/Pags/AP/Ap_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2000&hTitulo=014)

ISO (2000): ISO 14040:2000. *Gestión ambiental. Evaluación del ciclo de vida. Principios y marco*.

ISO (2004 a): *Norma ISO 14001:2004. Sistemas de gestión medioambiental. Especificaciones y directrices para su utilización*. Asociación Internacional de Estandarización (ISO): Ginebra

ONU (1992): *Convención Marco sobre el Cambio Climático*. Organización e las Naciones Unidas, Ginebra. <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf>

PNUMA (1999): *Manual de Producción más Limpia: un paquete de recursos de capacitación*. PNUMA: México.

#### 5.7.2 Lecturas recomendadas

Ashton, W; Luque, A.; Ehrenfeld, J. (2000): *Best practices in cleaner production promotion and implementation for smaller enterprises*. FOMIN/BID: Washington. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=553928>

Business & Biodiversity (2002): *The Handbook for Corporate Action*. Earthwatch Institute, UICN, WBCSD <http://biodiversityeconomics.org/document.rm?id=716>

CEPYME Aragón (2002). *Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 14001 en la PYME*. CEPYME Aragón: Zaragoza. [www.conectapyme.com/files/publica/guia.pdf](http://www.conectapyme.com/files/publica/guia.pdf)

Esty, D.C. (2006): *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. <http://yalepress.yale.edu/yupbooks/book.asp?isbn=0300119976>

IHOBE (2008 a): *Diseño e innovación ambiental de producto*. IHOBE, sociedad pública vasca de gestión ambiental: Bilbao. [www.ihobe.net/Pags/AP/Ap\\_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2008&hTitulo=006](http://www.ihobe.net/Pags/AP/Ap_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2008&hTitulo=006)

IHOBE (2008 b): *Etiquetado ambiental de producto. Guía de criterios ambientales para la mejora de producto*. IHOBE, sociedad pública vasca de gestión ambiental: Bilbao. [www.ihobe.net/Pags/AP/Ap\\_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2008&hTitulo=016](http://www.ihobe.net/Pags/AP/Ap_publicaciones/index.asp?Cod=22D00942-87EA-4D23-BF89-874E182F271F&hGrupo=PUB&hAño=2008&hTitulo=016)

- ISO (2004 b): *Orientación sobre el concepto y uso el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. ISO: Geneva. [www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC\\_176\\_SC2\\_N544\\_R2\\_\(ES\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC_176_SC2_N544_R2_(ES).pdf)
- Márquez, L. (a): *Análisis de los aspectos ambientales de una organización*. Centro Nacional de Producción Más Limpia: Medellín. [www.cnpml.org/html/archivos/GuiasDocumentos/GuiasDocumentos-ID8.pdf](http://www.cnpml.org/html/archivos/GuiasDocumentos/GuiasDocumentos-ID8.pdf)
- Márquez, L. (b): *Definición de la política ambiental de la organización*. Centro Nacional de Producción Más Limpia: Medellín. [www.cnpml.org/html/archivos/GuiasDocumentos/GuiasDocumentos-ID7.pdf](http://www.cnpml.org/html/archivos/GuiasDocumentos/GuiasDocumentos-ID7.pdf)
- Natrass, B.; Altomare, N. (1999): *The Natural Step for Business: Wealth, Ecology & the Evolutionary Corporation*. New Society Publishers: Gabriola Island. [www.newsociety.com/bookid/3656](http://www.newsociety.com/bookid/3656)
- Pratt, L.; Büchert, J.P.; Rivera, L. (2003): *Análisis de mecanismos para el financiamiento de la producción más limpia en las PYME latinoamericanas*. FOMIN/BID: Washington. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1292771>
- Pratt, L. (2000): *Hacia un replanteamiento de la relación sector privado – medio ambiente en América Latina*. Reunión Anual de las Asambleas de Gobernadores BID/CII. [www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-ambientales-sociales/ecoeficiencia/prestamos/docs/pre01\\_lista.pdf](http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-ambientales-sociales/ecoeficiencia/prestamos/docs/pre01_lista.pdf)
- SETAC (1993). *Directrices para la evaluación del ciclo de vida: código de prácticas*. Society of Environmental Toxicology and Chemistry. Pensacola, FL, Sesimbra, Portugal.

#### @ 5.8 Iniciativas y enlaces Web

##### **\*Acercar (Colombia)**

[www.acercar.org.co/](http://www.acercar.org.co/)

Ventanilla de asistencia técnica ambiental para el sector transporte y para la micro, pequeña y mediana empresa.

##### **\*Centro de Eficiencia Tecnológica (Perú)**

[www.cet.org.pe/](http://www.cet.org.pe/)

Organización que asiste a empresas, firmas consultoras, instituciones privadas y entes políticos en la aplicación del concepto de Producción Limpia en Perú.

##### **\*Centro Nacional de Tecnologías Limpias (Brasil)**

<http://www.rs.senai.br/cntl>

Centro de tecnologías limpias, en el marco del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, para Brasil.

##### **\*Centro Nacional de Producción Más Limpia (Colombia)**

<http://www.cnpml.org/>

Organización mixta que promueve el mejoramiento del desempeño económico y ambiental del sector productivo de Colombia.

##### **\*Centro Nacional de Producción Más Limpia (El Salvador)**

<http://www.cnpml.org.sv/>

Organización que contribuye al desarrollo sostenible de El Salvador mediante la coordinación de actividades destinadas a la aplicación continua de una estrategia económica y ambiental de Producción de Más Limpia.

##### **\*Centro Nacional de Producción Más Limpia (México)**

[www.cmpl.ipn.mx](http://www.cmpl.ipn.mx)

Fundación con la misión de asistir a la industria nacional en el mejoramiento de su productividad y competitividad para facilitarle su acceso a más y nuevos mercados mediante la aplicación de producción más limpia y herramientas como evaluación de ciclo de vida o ecodiseño, además de promover la adopción de tecnología limpia y la colaboración internacional.

##### **\*Centro Nacional de Producción Más Limpia (Paraguay)**

[www.uip.org.py/web/huesped/produccion-mas-limpia](http://www.uip.org.py/web/huesped/produccion-mas-limpia)

Programa de Producción más Limpia en Cadenas de Valor desarrollado por el Centro de Producción Limpia de Paraguay con el BID-FOMIN, con el fin de mejorar la productividad y competitividad de las PYME y disminuir su impacto ambiental.

##### **\*Centro Nacional de Producción Más Limpia (Uruguay)**

[www.cpml.com.uy/](http://www.cpml.com.uy/)

Proyectos de Producción Más Limpia impulsados por la Universidad de Montevideo, en cooperación con BID-FOMIN, a través del programa Promoción de la Producción Eco-eficiente en PYME.

##### **\*CeroCo2 (Fundación Ecología y Desarrollo y Fundación Natura)**

[www.ceroco2.org/](http://www.ceroco2.org/)

Iniciativa conjunta de la Fundación Ecología y Desarrollo y Acción Natura que pretende sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de iniciar una acción inmediata contra el calentamiento del planeta, para lo que ofrece herramientas para calcular, reducir, y compensar las emisiones de CO<sub>2</sub>.

##### **\*Consejo Nacional de Producción Más Limpia (Chile)**

<http://www.cnpl.cl/>

Consejo Nacional de Producción Limpia, creado con el rol de coordinar y facilitar la ejecución de las líneas que dan impulso a la política de producción limpia en Chile.

#### **\*Corporación de Fomento de la producción. Chile**

[www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

Agencia del Estado chileno que apoya a las empresas chilenas para que estén en condiciones de competir en los mercados actuales. Busca que las empresas sean más innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo.

#### **\*ECAP, Programa de asistencia para el cumplimiento de la normativa medioambiental para PYME**

<http://ec.europa.eu/environment/sme/>

El ECAP es un plan de acción de la Unión Europea cuya finalidad es ayudar a las PYME a cumplir más fácilmente sus obligaciones en materia de normativa medioambiental y mejorar su comportamiento medioambiental.

#### **\*Forest Stewardship Council**

[www.fsc.org/](http://www.fsc.org/)

Organización no gubernamental creada para promover la gestión responsable de los bosques del mundo.

#### **\*Fundación Ecología y Desarrollo**

[www.ecodes.org/](http://www.ecodes.org/)

Entidad sin ánimo de lucro formada por un grupo de profesionales que trabajan para contribuir a la construcción de un desarrollo sostenible mediante la generación y puesta en marcha de alternativas ecológicamente sostenibles, socialmente justas y económicamente viables, tanto en España como en América Latina.

#### **\*IHOBE, Sociedad de gestión ambiental del País Vasco**

[www.ihobe.net](http://www.ihobe.net)

Sociedad Pública consolidada en el ámbito de la gestión y protección del Medio Ambiente; parte fundamental del proyecto del Departamento de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio del País Vasco.

#### **\*Iniciativa del ciclo de vida (PNUMA & SETAC)**

[http://jpl.estis.net/sites/lcinit/default.asp?site=lcinit&page\\_id=CEE3BD41-9A28-444E-A4FD-D6E42B74C6AA](http://jpl.estis.net/sites/lcinit/default.asp?site=lcinit&page_id=CEE3BD41-9A28-444E-A4FD-D6E42B74C6AA)  
Iniciativa creada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Sociedad de Química y Toxicología Ambiental (SETAC) con la meta de desarrollar y difundir herramientas prácticas para evaluar las oportunidades, riesgos y compensaciones, asociados a los productos y servicios durante todas las etapas del ciclo de vida.

#### **\*Producción Más Limpia (BID/FOMIN)**

[www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?language=spanish&topic=ENV&subtopic=CPRO](http://www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?language=spanish&topic=ENV&subtopic=CPRO)

Proyectos del FOMIN que se centran en integrar la producción más limpia y técnicas de gestión medioambiental en las estrategias de las PYME.

#### **\*The Centre for Sustainable Design**

[www.cfsd.org.uk/](http://www.cfsd.org.uk/)

Organización que busca facilitar la discusión y la investigación sobre el diseño ecológico y ambiental, económico, ético y social para el desarrollo de productos y servicios.

#### **\*The Natural Step**

[www.naturalstep.org](http://www.naturalstep.org)

Organización sin fines de lucro que ayuda a las comunidades y a las empresas a comprender mejor e integrar el medio ambiente, social y económico.





# Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME

Introducción

**1** Fundamentos  
de la **RSE**

**2** Dominios  
y temas  
de la **RSE**

**3** Sistematización  
de la **RSE**  
en **PYME**

**1** Gobierno  
empresarial

**2** Prácticas  
laborales

**3** Mercadotecnia

**4** Aprovisionamiento

**5** Gestión  
medioambiental

**6** Inversión  
social

- 6.1 La inversión social: ¿Qué es?
- 6.2 ¿Por qué es necesaria?
- 6.3 ¿Cuáles son sus beneficios?
- 6.4 ¿Cómo encarar su sistematización?
- 6.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?
- 6.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación
- 6.7 Bibliografía y lecturas recomendadas
- 6.8 Iniciativas y enlaces Web

## 6. [Unidad 6] Inversión social



### Introducción

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre la comunidad en la que desarrolla sus actividades, y son muchas las empresas que dedican recursos a causas sociales. Aunque en América Latina no hay datos disponibles sobre el volumen económico de la contribución de las PYME a estas causas, la evidencia disponible en otros países ofrece indicios de su importancia. Según la organización británica *Business in the Community*, en el Reino Unido las PYME contribuyen con más de US\$4,5 billones (£3bn) a programas de apoyo a la comunidad: diez veces más que la contribución de las grandes empresas.

Dada la importancia socioeconómica que las PYME tienen en América Latina, mejorar el volumen y, sobre todo, la calidad de su acción social es un elemento clave para mejorar el impacto de la empresa en el desarrollo, pero también para contribuir a la competitividad empresarial. Ello es posible si desarrollan un plan de inversión social en la comunidad y seleccionan actuaciones que tengan un doble impacto: sobre la sociedad y sobre las condiciones sociales del entorno que limitan su capacidad para adquirir ventajas competitivas, por ejemplo la falta de mano de obra calificada o de [infraestructura](#).

El propósito de esta unidad es ofrecer información y herramientas a las empresas que deseen enfocar parte de sus acciones de RSE en la mejora de las relaciones con la comunidad a través de sus prácticas de inversión social. Para ello, a lo largo de la misma se delimita el concepto de inversión social y su alcance, se presentan las expectativas más frecuentes sobre el comportamiento de las empresas en este ámbito y se ofrece un abanico de buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las PYME.



### Objetivo de aprendizaje de la unidad y competencias a adquirir

- **Objetivo.** Responder a las preguntas siguientes:
  - **¿Cuáles son los temas relevantes en el ámbito de la inversión social responsable?**
  - **¿Qué se espera de las empresas para ser reconocidas como socialmente responsables en este ámbito?**
- **Competencias.** Al finalizar esta unidad usted será capaz de:
  - Reconocer e implementar las buenas prácticas de inversión social que las empresas pueden adoptar para ser reconocidas como socialmente responsables en sus relaciones con la comunidad.



### 6.1 La inversión social: ¿Qué es?

Las relaciones con la comunidad pueden adoptar distintas formas, desde el diálogo hasta la contribución a la resolución de problemas sociales. Este tipo de relación recibe el nombre de acción social. La acción social puede desarrollarse de manera filantrópica o como inversión social.

La filantropía se refiere a las donaciones que pretenden beneficiar a la comunidad y cuya motivación es la satisfacción personal de los propietarios de la empresa. Se trata de acciones que de una manera genérica podrían denominarse “de beneficencia”.

La inversión social es una forma de relacionarse con la comunidad a través de proyectos de desarrollo socioeconómico que son gestionados como inversiones. Además los proyectos de inversión social se ejecutan de manera sistematizada a lo largo de todo el ciclo de gestión del proyecto: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la medición y la evaluación de impactos.

Antes de profundizar más sobre la inversión social, conviene clarificar el concepto de comunidad. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre la comunidad en la que desarrolla sus actividades.



#### **Definición – La comunidad**

La idea de comunidad incluye al menos dos componentes: por un lado, un espacio físico, un lugar, un territorio, que generalmente coincide con el territorio en el que la empresa opera. Por otro, un grupo humano, que interactúa en ese lugar y que es afectado por las actividades de la empresa y, al mismo tiempo, puede afectar sus actividades. Como las dos caras de una moneda, ambas dimensiones –la espacial y la relacional– son los elementos constitutivos de la noción de comunidad.

Desde una perspectiva territorial, por comunidad se entiende tanto la comunidad local inmediata (por ejemplo, los vecinos que residen en el barrio donde se ubica una fábrica, los indígenas que habitan las tierras en que una empresa minera realiza sus actividades extractivas o los estudiantes e investigadores de la universidad más cercana a una tienda) como la comunidad en un sentido más amplio, que abarca un país o un grupo de países. Mientras que las grandes empresas generalmente interactúan con la comunidad más amplia, es más probable que las PYME interactúen exclusivamente con su comunidad local inmediata.

Desde una perspectiva social, los grupos que componen la comunidad pueden o no pertenecer a organizaciones que representen sus intereses. Aquellos que no están organizados corren un riesgo mayor de ser ignorados por la empresa, voluntaria o involuntariamente. Este problema puede afectar especialmente a grupos vulnerables por motivos económicos (grupos con bajos ingresos), étnicos (pueblos indígenas), o físicos (personas discapacitadas).



#### 6.2 ¿Por qué es necesaria?

La inversión social permite instalar capacidades en la población, ya sea mediante el fortalecimiento del capital humano, o a través de la entrega de recursos que permitan la manifestación de las capacidades de la población, de tal forma que se generen círculos virtuosos de desarrollo. También permite mejorar el contexto competitivo de la empresa; esto es, las condiciones sociales del entorno que pueden limitar su capacidad para adquirir o mantener ventajas competitivas, por ejemplo aumentando la oferta de los factores de competitividad empresarial (recursos humanos, infraestructura, etc.).

Por tanto, la inversión social es una forma más avanzada de gestionar las relaciones con la comunidad que la filantropía ya que, desde esa perspectiva, el compromiso empresarial con la comunidad deja de ser una consideración secundaria de voluntarismo caritativo para lograr un enfoque ligado al desarrollo de la comunidad a través de proyectos que sean pertinentes, eficaces, eficientes, y sustentables.



#### **Definición – La importancia de la inversión en la comunidad en los mercados emergentes**

En el año 2003, SustainAbility, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el Instituto Ethos de Brasil tomaron como base 240 ejemplos reales procedentes de más de 60 países para analizar los argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes de América Latina, Asia y África; es decir, las oportunidades existentes de obtener beneficios tales como aumento de ventas, reducción de costos, y reducción de riesgos a partir de la mejora de la gestión empresarial, ambiental, e inversiones en desarrollo económico y social.

El estudio, denominado *Crear valor, argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes*, concluye que las inversiones a favor de la comunidad y del desarrollo comunitario, que en los países desarrollados tienen esencialmente carácter de gastos generales, en los mercados emergentes son importantes para mantener la aceptación social y para reducir el riesgo.

Fuente: SustainAbility, Corporación Financiera Internacional, Instituto Ethos (2003).

#### 6.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

Contribuir al desarrollo de sociedades sanas repercute sobre la competitividad de la empresa al facilitar el acceso a capital humano y a mercados más dinámicos. En efecto, la inversión social supone oportunidades para las empresas más activas y riesgos para las que se mantengan inactivas.

 **Riesgos.** Los riesgos de no encarar la inversión social están vinculados a los riesgos de una relación poco trabajada entre la empresa y la comunidad que la rodea (que puede volverse un problema cuando la empresa tiene algún impacto negativo en la vecindad, por ejemplo, por ruidos molestos); o los riesgos de una infraestructura adecuada para que la empresa concrete sus operaciones. La falta de inversión en la capacitación de personas de la comunidad puede redundar en falta de mano de obra cualificada para realizar tareas en la empresa, o en falta de caminos accesibles a la empresa.

 **Oportunidades.** La inversión social en la comunidad genera beneficios directos para la empresa tal y como señalan diversos estudios y análisis de experiencias recientes<sup>47</sup>:

- **Acceso a mercados: se incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores.** Cada vez más el consumidor enfrenta un dilema a la hora de tomar su decisión de compra. Por un lado los productos y servicios son cada vez más homogéneos pero, por otro, el anhelo de diferenciación es cada vez mayor. El compromiso con la comunidad puede constituir para una empresa su valor diferenciador respecto de la competencia y aumentar la lealtad a la marca. Diversos estudios han puesto de manifiesto la importancia que para la decisión de compra de los consumidores tiene el hecho de que una empresa esté comprometida con una causa social.
- **Productividad: se incrementa el compromiso y el desempeño de los trabajadores.** Las acciones que realiza una empresa a favor de la comunidad con la que se relaciona tienen una incidencia directa y positiva en la percepción que los trabajadores tienen respecto de su empresa, lo que contribuye a que establezcan un vínculo más comprometido con ella.
- **Gestión de riesgos: se reducen los riesgos en la gestión de la empresa.** Las empresas con una buena relación con sus comunidades suelen percibir con mayor rapidez y exactitud los cambios en el entorno del negocio y las percepciones de los consumidores hacia la marca y los productos de la empresa. En los momentos de crisis, una empresa apreciada por la comunidad en la que opera, tendrá más oportunidades de salir adelante. Si además mantiene relaciones fluidas con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) locales, ello le permite conocer de una manera muy fiable y profunda las opiniones sobre la reputación de la empresa y obtener información de las reacciones previsibles del público sobre futuros productos o políticas que la empresa prevé lanzar a futuro.
- **Reputación: se fortalece la imagen de la empresa.** La participación de la empresa en proyectos comunitarios ayuda a construir una positiva relación con los consumidores,

<sup>47</sup> Acción RSE (2003).

### 6. [Unidad 6]. Inversión social

#### 6.3 ¿Cuáles son sus beneficios?

los trabajadores, la opinión pública, los medios de comunicación y las autoridades locales. La reputación así obtenida se refleja en la generalización de una visión positiva hacia la empresa y una predisposición favorable a elegir sus productos o servicios.

En definitiva, como muestran los casos que se mencionan a lo largo de esta unidad, la inversión social contribuye a usar los recursos más eficientemente y a disminuir los riesgos sociales, lo que repercute positivamente sobre la capacidad de la empresa para ser más competitiva.



#### Casos - Inversión social

Tema	Subtema	Caso/Empresa	Tipo de iniciativa	Oportunidad/Beneficio
Cobertura de necesidades de la comunidad	Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo	La inversión social, un instrumento para mejorar el reclutamiento (Valle del Maipo, Chile)		Fidelización de trabajadores temporeros Ahorro de contratistas
Cobertura de necesidades de la comunidad	Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo	La inversión social, un instrumento para mitigar el conflicto social (SERDI, El Salvador)	Recogida de basura en zona inseguras	Facilitar la convivencia con los vecinos Prevenir asaltos a los trabajadores
Cobertura de necesidades de la comunidad	Temas sociales genéricos	La inversión social en centros educativos, un instrumento para contribuir al desarrollo de la comunidad (Pizzorno, Uruguay)	Instalación de huertas orgánicas en escuelas rurales	Favorecer el desarrollo social de los alumnos y el rendimiento escolar al hacer más confortable el lugar de estudio Fortalecer la relación con el franquiciador y mejorar la reputación

#### 6.4 ¿Cómo encarar su sistematización?



#### 6.4 ¿Cómo encarar su sistematización?

La inversión social debería ser gestionada de modo sistematizado, bajo un enfoque de procesos y de mejora continua.

El enfoque de procesos consiste en adoptar un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos se gestionan como un proceso. La empresa debe identificar sus procesos asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los grupos de interés (internos o externos) y diseñarlos para aportar valor.

Complementando este enfoque de procesos, el enfoque de mejora continua consiste en gestionar los procesos evaluándolos y mejorándolos con frecuencia, y usando información interna y externa con el fin de asegurar su eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de negocio.



#### Herramienta - Enfoque de procesos y mejora continua para la inversión social

La adopción de un enfoque sistematizado de la gestión de la inversión social implica varios procesos y actividades:

- 1. Política.** Establecer una política de inversión social en la que la Dirección formalice el compromiso hacia la comunidad y que incluya los principios de la empresa sobre los temas relevantes de la inversión social responsable.
- 2. Temas relevantes.** Identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para una inversión social responsable tal como la cobertura de necesidades de la comunidad.
- 3. Plan de acción.** Identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico) respecto a la gestión de los temas identificados como relevantes. Establecer objetivos y metas de mejora en un plan de acción de inversión social elaborado a partir de las oportunidades de mejora seleccionadas.
- 4. Capacitación.** Capacitar a los trabajadores que participan de la gestión de la inversión social en los temas relevantes y buenas prácticas acorde al plan de acción establecido, para que comprendan la importancia de mejorar la inversión social y cómo contribuir a ello.
- 5. Implementación.** Implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- 6. Monitoreo y evaluación.** Establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- 7. Comunicación y reporte.** Revelar información sobre inversión social relevante para los grupos de interés.
- 8. Revisión y mejora.** Establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas de la inversión social que deban de ser mejorados.



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo adoptar un enfoque de procesos y mejora continua en la gestión de la RSE?

Módulo 1 “Fundamentos de la RSE” → Unidad 1 “Cimientos” → Sección “¿Qué se espera de la empresa?” → “Sistematización”

Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 1 “Preparación y análisis preliminar”, Unidad 2 “Diagnóstico”, Unidad 3 “Planificación”, Unidad 4 “Implementación”, Unidad 5 “Monitoreo y evaluación”, Unidad 6 “Comunicación”, Unidad 7 “Revisión y ajuste”



#### 6.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

La inversión social debería permitir generar un marco que garantice a la empresa un impacto positivo y duradero de la PYME y su cadena de valor sobre la mejora de la calidad de vida de la comunidad, aumentando su competitividad o el contexto competitivo en que la empresa se desempeña.

Para ser más eficaces y eficientes en la consecución de estos fines, las empresas pueden adoptar un enfoque sistematizado de gestión basado en estándares internacional o regionalmente aceptados.

#### **Fuentes**

No existe un modelo único de gestión de la inversión social, ya que cada empresa establece sus propias metodologías. Sin embargo, sí existen algunas buenas prácticas comúnmente aceptadas que pueden servir de referencia a las empresas que deseen sistematizar su acción social. *The Community Mark*, un estándar británico de excelencia en la gestión de las relaciones con la comunidad elaborado por la organización británica *Business in the Community*, propone cinco principios para ser un buen inversor en la comunidad:



#### **Herramienta - The Community Mark: los 5 principios de un buen inversor en la comunidad**

1. Identificar los temas sociales más relevantes para el negocio y para las comunidades con las que la empresa se relaciona.
2. Trabajar en equipo con la comunidad combinando la experiencia de ambos para alcanzar un beneficio mutuo.
3. Planificar y gestionar las inversiones en la comunidad usando los recursos más apropiados para alcanzar los objetivos y metas.
4. Inspirar e involucrar a empleados, clientes y proveedores para que apoyen los programas e inversión social de la empresa.
5. Medir y evaluar la diferencia que la inversión social origina en la comunidad y en el negocio.

Fuente: *Business in the Community* (2005).

#### **Temas relevantes y buenas prácticas**

De la normativa y los principios voluntarios generalmente aplicados en la inversión social se deduce una serie de temas relevantes y buenas prácticas que pueden servir de guía a las empresas que deseen mejorar su gestión.



#### Temas relevantes y buenas prácticas - Inversión social

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
<b>Cobertura de necesidades de la comunidad</b>	Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad	Adoptar prácticas para disminuir y reparar los impactos negativos de la cadena de valor sobre la comunidad y fomentar los positivos
	Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo	Adoptar prácticas para influir en las dimensiones sociales del contexto competitivo
	Temas sociales genéricos	Adoptar prácticas para contribuir al desarrollo de temas sociales genéricos



#### Otros contenidos de la Guía - ¿Cómo medir el desempeño de una empresa en cuanto a su inversión social?

Para medir el desempeño de una empresa en cuanto a su gobierno empresarial encontrará ayuda en:

Anexo 2 “Indicadores” → Inversión social

#### 6.5.1 Cobertura de necesidades de la comunidad

##### a) ¿Qué es?

La mejora de la calidad de vida de la comunidad depende del nivel de desarrollo de la comunidad en cuestión. En las comunidades con elevadas desigualdades sociales, como es el caso de la mayoría de los países de América Latina, la calidad de vida mejora cuando mejora la cobertura de necesidades básicas (alimentación, salud, agua potable) y necesidades estratégicas para la mayoría (educación, trabajo decente, etc.), contribuyendo a la inclusión social, económica y cultural de grupos vulnerables que poseen algún tipo de desventaja que dificulta su capacidad para cubrir ambos tipos de necesidades.

##### b) ¿Qué se espera de la empresa?

Las empresas, a través de su inversión social, pueden contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad con un enfoque estratégico y a largo plazo en la creación de oportunidades económicas y sociales para las personas, evitando un enfoque exclusivamente filantrópico a corto plazo que perpetúe la dependencia de la comunidad respecto de las donaciones de la empresa.



#### Herramienta - Orientaciones para definir la política de inversión social

- **Determinar el propósito.** Para ello pueden responderse las siguientes cuestiones: (i) ¿Quiénes forman la comunidad?; (ii) ¿Cuál es el propósito de la acción social de la empresa?; (iii) ¿En qué áreas de interés social se concentrará?; (iv) ¿Qué perfil se pretende tener? (alto, medio, bajo).
- **Determinar el nivel de compromiso.** Para ello pueden responderse las siguientes cuestiones: (i) ¿Qué recursos, humanos y financieros se está dispuesto a invertir?; (ii) ¿Qué tipo de contribuciones y de qué magnitud se desea realizar?; (iii) ¿Por cuánto tiempo? Hay que tener en cuenta que si se busca conseguir un cambio profundo, hay que trabajar con: (i) una proyección de mediano y largo plazo; (ii) una estrategia de acción gradual, dosificada y progresiva; y (iii) acciones efectivas en sí mismas y sostenidas en el tiempo. Muchas veces es más relevante la continuidad de la acción en el tiempo que la magnitud de los recursos dedicados.
- **Determinar la modalidad de intervención.** También conviene definir la modalidad bajo la que gestionará la acción social: (i) directa, si la empresa ejecuta los proyectos de inversión social con sus propios medios; (ii) a través de fundaciones propias, una modalidad poco común en las PYME pero común en las empresas de mayor tamaño; y (iii) a través de terceros, si la empresa establece una alianza con alguna institución experimentada en proyectos de inversión social en la localidad, por ejemplo organizaciones de la sociedad civil.
- **Determinar el tipo de sinergia.** La empresa debe determinar si ejecutará proyectos propuestos por ella misma o se sumará a proyectos propuestos por otras organizaciones. En ambos casos la relación puede estar basada en una gran autonomía (por ejemplo, la empresa no interfiere en ningún momento en el proceso de identificación y ejecución del proyecto) o en el trabajo en común entre la empresa y la organización ejecutora (por ejemplo, la empresa participa en la formulación y/o ejecución de las intervenciones a realizar).
- **Determinar el tipo de contribuciones.** La empresa debe decidir qué tipo de aportaciones hará; dinero, productos o servicios, tiempo, conocimiento, contactos, etc. La colaboración es más intensa cuando la contribución no se limita a la aportación de dinero sino que moviliza también otros recursos, por ejemplo tiempo, a través de programas de **voluntariado corporativo** de sus trabajadores. En este caso hay que ser consciente de que el voluntariado realizado en el tiempo libre del trabajador no es voluntariado corporativo, el voluntariado corporativo es aquel que se realiza en horario de trabajo.
- **Escoger iniciativas que supongan un cambio tangible.** Es preferible apoyar acciones que resuelvan problemas y ocasionen mejoras concretas y sostenibles antes

que apoyar causas que generan imagen pero pocos cambios tangibles en la vida de la comunidad. Para ello, antes de emprender una acción, es necesario preguntarse: (i) ¿Qué producirá nuestra acción?; (ii) ¿Qué cambio generará?; y (iii) ¿Qué capacidad comunitaria creará para que la gente se apropie de las soluciones aportadas?

- **Apoyar procesos de desarrollo social.** Es preferible apoyar y acompañar procesos de desarrollo social o institucional, ya sea sectorialmente (una red, un conjunto de entidades, un sector) o con un enfoque de integralidad (todos los aspectos de una comunidad o una institución). El apoyo a proyectos aislados, discontinuos o heterogéneos impide acumular los beneficios y resultados generados, y los potenciales efectos benéficos de la intervención se diluyen en acciones individualizadas e inconsistentes.
- **Apoyar iniciativas que contribuyan a los objetivos de negocio.** Es preferible apoyar iniciativas que supongan un beneficio mutuo para la comunidad y para la empresa ya que de esta manera las inversiones en la comunidad serán más sostenibles y permanecerán a largo plazo. Una forma de conseguirlo es alineando la estrategia de [inversión en la comunidad](#) con la estrategia de negocio. Por ejemplo, si se desea desarrollar una nueva línea de negocio y no se dispone de la mano de obra requerida, reflexionar sobre qué iniciativas de inversión en la comunidad pueden facilitar la búsqueda de recursos humanos en la comunidad cercana. Esta fue la estrategia seguida por Plásticos Preslo en México, que creó una empresa para la inclusión social de personas discapacitadas. Si hay que desarrollar una nueva línea de blisters, ¿por qué no crear una empresa que incluya personas discapacitadas ofreciéndoles un empleo adecuado a sus capacidades?



#### Ejercicio - Cuantificando el impacto sobre el negocio

Piense en cómo gestiona su empresa las relaciones con la comunidad e identifique las actividades de acción social que la empresa está realizando actualmente o ha realizado en el pasado y conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿La empresa gestiona sus relaciones con la comunidad desde una perspectiva filantrópica o de inversión social? ¿Por qué?
2. ¿Tiene su acción social algún impacto positivo sobre la empresa? ¿Qué tipo de beneficios genera? ¿Son cuantificables?

La política también debe especificar los temas en los que la empresa focalizará preferentemente sus inversiones sociales, por ejemplo, salud, educación, innovación, etc. Para ello, puede seguir las siguientes recomendaciones.



#### Herramienta - Orientaciones para focalizar las inversiones

- **Ser coherente con las necesidades detectadas y con el giro de negocio de la empresa.** Para seleccionar las prioridades, conviene escoger los temas que sean coherentes con las necesidades de la comunidad detectadas y con el giro de negocio de la empresa. Se trata de asegurar que el proyecto social que se vaya a formular esté en la misma dirección que el giro del negocio, para aprovechar posibles sinergias.

Dos ejemplos: Para una empresa constructora, facilitar el acceso a agua potable a una comunidad a través de la construcción de reservorios para el agua de lluvia es un objetivo coherente con las expectativas de la comunidad y con su giro de negocio. Asimismo, para una empresa informática, cerrar la brecha digital en las comunidades de bajos ingresos sería un objetivo coherente con su giro de negocio y con las necesidades de las comunidades más pobres de disminuir su aislamiento.

- **Focalizarse.** Para seleccionar las prioridades es conveniente elegir un área de actuación precisa y acotada y no dispersarse en varios frentes, para alcanzar algún grado de especialización, permitir un seguimiento adecuado y lograr un mayor impacto, ya que si una empresa contribuye a varias causas sociales es probable que se diluya el impacto de sus aportes.

Por ejemplo, las áreas de actuación pueden ser educación, formación profesional, microemprendedores, salud, discapacitados, inserción socio-laboral de grupos en riesgo de exclusión, tercera edad, etc. Si la empresa decide focalizarse en el campo de la educación, más que definir como una prioridad “actuar en educación”, es conveniente seleccionar un campo específico: educación inicial, básica o media; o rural o técnica, etc. En ese campo se puede ser más preciso y definir determinadas líneas de acción, por ejemplo: retención escolar, infraestructura escolar, igualdad de oportunidades educativas, formación docente, etc.

- **Solicitar consejo a organizaciones especializadas.** Si la empresa no está segura de qué temas abordar puede consultar con las organizaciones de promoción de la RSE activas en su país. Por ejemplo, en Chile pueden consultarse las publicaciones de Acción RSE *Acercando la empresa a la comunidad* y de la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza *Caminos de innovación en ciudadanía*; en Brasil, la publicación del Instituto Ethos *O compromisso das empresas com as Metas do Milênio - Volume II Avanços e desafios*; y así en cada país.

Para poder enfocarse en lo importante, conviene identificar las oportunidades de inversión social en el campo económico, ambiental o social más relevantes para la empresa según las necesidades y prioridades de la comunidad, su rubro de negocio y su experiencia, y las políticas locales y nacionales de desarrollo socioeconómico.



#### Herramienta - Orientaciones para seleccionar las prioridades

- **Promover la acción colectiva.** La acción social no es un campo competitivo ya que por encima de todo se trata de la búsqueda del bien común. Por eso, pasar de la acción individual (en la que cada empresa hace lo suyo) a un trabajo en colaboración con otras empresas y a un movimiento más colectivo encontrando causas comunes permitirá lograr impactos más significativos. Sobre todo en el ámbito de las PYME, en el que por el propio tamaño de las empresas resulta problemático abordar proyectos de cierta envergadura a cada una en particular pero factibles si se establecen espacios de cooperación común y trabajo conjunto en una causa social.
- **Buscar alianzas con agencias gubernamentales.** Para seleccionar las prioridades conviene alinearse con los objetivos de desarrollo del territorio o del país en el que la empresa desarrolla sus actividades. Para ello, es preferible seleccionar los temas en los que existan programas gubernamentales de desarrollo a nivel local o nacional con los cuales sea posible establecer alianzas. Se trata de asegurar que la empresa pueda acceder a conocimiento y recursos de otros actores que disminuyan el costo y el tiempo requerido para desarrollar sus actuaciones de acción social, ya que tiempo y dinero son dos de los mayores obstáculos de la PYME para participar en estas actividades.

Por ejemplo, si hay analfabetos en la empresa y existen iniciativas de alfabetización gubernamentales, como es el caso del Programa de Alfabetización y Educación de Adultos (PAEBA) en El Salvador, la empresa puede vincularse al programa para poner en marcha un plan de alfabetización de sus trabajadores y sus familias. Por ejemplo, si se desea iniciar una iniciativa de empleo de discapacitados y hay programas gubernamentales para apoyar estas actividades como es el caso del Programa Empresa Incluyente en México, la empresa puede vincularse al programa para poner en marcha una iniciativa de inserción laboral de personas con discapacidad.

- **Buscar alianzas con organizaciones de la sociedad civil (OSC).** Para seleccionar las prioridades conviene seleccionar los temas en los que existan programas no gubernamentales de desarrollo a nivel local o nacional con los cuales sea posible establecer alianzas. Las alianzas de empresas y OSC suponen una forma de colaboración para abordar los problemas más sentidos por la comunidad por ejemplo, en el terreno de la educación, la cultura, la generación de empleo, la mejora de la empleabilidad, el impulso a la creatividad y a la iniciativa para crear nuevas alternativas laborales para los jóvenes. Es útil plantearse este tipo de alianzas entre la empresa y las OSC locales como una relación a largo plazo, enfatizando la inclusión social y los proyectos productivos, trascendiendo, en la medida de lo posible, la visión coyuntural y asistencialista.

### 6. [Unidad 6]. Inversión social

6.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?

#### 1. Adoptar prácticas para minimizar los impactos negativos de la cadena de valor sobre la comunidad y maximizar los positivos

Los temas sociales sobre los cuales las actividades de la empresa tienen impactos significativos de tipo económico, social o ambiental son considerados relevantes y estratégicos para la inversión social<sup>48</sup>.

Las empresas y sus cadenas de valor deberían adoptar prácticas para disminuir y reparar los impactos negativos de la cadena de valor en su comunidad. Un par de ejemplos: la remuneración a los trabajadores vecinos que no garantice un nivel de vida adecuado, o la contaminación del barrio en que se encuentra una fábrica que no realiza la gestión medioambiental adecuada.

A su vez, las empresas y sus cadenas de valor deberían potenciar los impactos positivos. Por ejemplo, las prácticas de aprovisionamiento tienen impacto económico en la comunidad cuando la empresa contrata a proveedores locales o mejora sus plazos de pago; las prácticas laborales tienen impacto social en la comunidad cuando los trabajadores vecinos a la empresa adquieren una mayor formación; la gestión medioambiental tiene impacto ambiental en la comunidad cuando se hace un correcto tratamiento de residuos evitando la contaminación de un río cercano.



#### Otros contenidos de la Guía – Prácticas de inclusión

Para saber sobre prácticas de inclusión encontrará ayuda en:

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 2 “Prácticas laborales” → Sección “Derechos laborales fundamentales”

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 3 “Mercadotecnia” → Secciones “Productos y servicios”, “Precios” y “Distribución”

Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” → Unidad 4 “Aprovisionamiento” → Sección “Desarrollo de proveedores”

<sup>48</sup> Porter, M. (2006).



#### **Ejercicio - Alineando los objetivos de la comunidad con los objetivos de la empresa**

Reflexione sobre los objetivos de la empresa y de la comunidad y busque los puntos de intersección. Para ello responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué objetivos tienen en común la empresa y la comunidad local en que opera?
2. ¿Qué proyectos contribuirían a alcanzar esos objetivos comunes?
3. ¿Conoce a líderes comunitarios u organizaciones locales relevantes con las que colaborar para desarrollar un proyecto de inversión social en la comunidad?

Si puede realizar este ejercicio en grupo, pongan en común los resultados obtenidos y analicen las similitudes y diferencias y la viabilidad de las propuestas realizadas.

#### **2. Adoptar prácticas para influir en las dimensiones sociales del contexto competitivo**

Algunas acciones orientadas a la comunidad que serían consideradas filantropía en países desarrollados pueden ser consideradas como inversión social en países en desarrollo. En estos países, una empresa puede verse obligada a cubrir deficiencias en la prestación de servicios públicos o en la oferta de factores de competitividad (recursos humanos, infraestructura) a través de actividades que podrían considerarse de acción social y que pueden parecer irrelevantes desde una perspectiva de competitividad pero que sí tienen un impacto sobre la competitividad empresarial.

Esta visión es compartida por autores como Porter<sup>49</sup>, que abogan por una actitud proactiva de las empresas para modificar su contexto competitivo; esto es, las condiciones sociales del entorno que pueden limitar su capacidad para adquirir o mantener ventajas competitivas, por ejemplo aumentando la oferta de los factores de competitividad empresarial (recursos humanos, infraestructura, etc.). Según esta visión, el desarrollo de vínculos público-privados para el logro del bien común a través de la acción social ayuda a crear un clima de negocios favorable que beneficia a las empresas ya que les permite tener un doble impacto, sobre la comunidad y sobre sí misma en forma de mejoras en su competitividad.

Para identificar las acciones sociales de mayor impacto es conveniente identificar las necesidades de la comunidad y las formas más adecuadas de respuesta desde las posibilidades de la empresa y teniendo en cuenta los temas centrales que competen a su negocio.

<sup>49</sup> Porter, M. (2006).



#### **Caso Constructora SERDI, El Salvador - La inversión social, un instrumento para mitigar el conflicto social**

SERDI es una empresa constructora salvadoreña establecida en 1984, dedicada al mantenimiento de carreteras y construcción de viviendas y contratos generales. En 2007, contaba con 107 empleados fijos y más de 300 trabajadores temporales. Durante ese año recibió apoyo de FUNDEMAS para la implementación de un modelo de gestión RSE en el marco del proyecto FOMIN/BID “Promoción de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas” ejecutado por Forum Empresa en Chile, Brasil, El Salvador y Perú.

En El Salvador, uno de los problemas que enfrenta la sociedad es la abundancia de pandillas juveniles que ejercen el control territorial de algunos barrios y que son extremadamente violentas. La planta de mezcla asfáltica de SERDI está ubicada en un barrio de bajos ingresos y con problemas de violencia juvenil. Varios trabajadores de SERDI fueron objeto de asaltos hasta que la empresa decidió abordar una de las necesidades más imperiosas de la comunidad, la recogida de basuras, que no era realizada por los servicios municipales. Para ello, SERDI dedicó uno de sus camiones a realizar el servicio de recogida de basuras una vez terminada la jornada laboral. Esta iniciativa ha tenido el impacto de facilitar la convivencia con sus vecinos.

Si bien este tipo de acciones plantea el dilema de si el sector privado debe asumir un papel que corresponde al sector público, es también una muestra imaginativa de colaboración con la comunidad que repercute en su bienestar y mejora la seguridad de los trabajadores disminuyendo el número de asaltos, que podrían equipararse a accidentes laborales.



#### **Caso Valle del Maipo, Chile – La inversión social, un instrumento para mejorar el reclutamiento**

La zona de Valle del Maipo cuenta con numerosas frutícolas. Estas empresas trabajan acorde a la temporada de la fruta, por lo que la mayoría de la producción se realiza con trabajadores temporeros. Así, cada temporada las empresas de la zona deben competir entre sí para convocar a los trabajadores. A esto se suma que la zona se encuentra cercana a Santiago de Chile, a donde muchos de los habitantes de Valle del Maipo van en busca de trabajo en la construcción, un sector más redituable para ellos.

En este contexto, las cuatro frutícolas asociadas en la exportadora Valle del Maipo son conscientes de que deben “fidelizar” a los trabajadores temporeros –muchos de ellos, de la zona–, para que vuelvan temporada tras temporada. Con ello logran reclutar a quienes ya están capacitados por estas empresas y se sienten cómodos trabajando en las condiciones que ellas ofrecen, aún manteniendo un pago por jornal similar al del resto de las frutícolas de la zona. Entre esas condiciones se encuentran aspectos importantes de salud y seguridad, baños y comedores con buenas instalaciones, capacitación, espacios de asociatividad entre los trabajadores, espacios de diálogo periódicos entre los trabajadores y la gerencia, bonos en dinero para trabajadores que mejor aplican lo que aprenden en las capacitaciones. Además, las empresas de la exportadora Valle del Maipo establecieron alianzas con empresas agroindustriales para permitir la continuidad de empleo de los trabajadores en contratemporada, mediante el traslado de los trabajadores a otras empresas o generando servicios a terceros desde algunas de las cuatro empresas.

A estas condiciones para los trabajadores, las empresas de la exportadora Valle del Maipo suman otras que repercuten en sus familias y su comunidad, tales como préstamos personales y beneficios sociales para las familias de los trabajadores, eventos de festejos en los que participan los trabajadores y la comunidad, y la mejora y/o pavimentación de caminos de acceso a las empresas (lo cual genera mejoras en el tránsito de la comunidad y en el transporte de los productos desde y hacia las empresas). Estos diferenciales han contribuido significativamente a que las frutícolas de la exportadora Valle del Maipo dispongan de la cantidad suficiente de trabajadores cualificados como para evitar a los contratistas y tener una mejor productividad que otras empresas de la zona.

### 6. [Unidad 6]. Inversión social

#### 6.5 ¿Cuáles son sus temas y prácticas relevantes?



#### Ejercicio - Identificando a la comunidad y sus expectativas

Lea la metodología para el mapeo de los grupos de interés propuesta en el Módulo 3 “Sistematización de la RSE” → Unidad 2 “Diagnóstico” → Sección “Mapeo de grupos de interés”.

Identifique los grupos que componen la comunidad de su empresa.

Reflexione sobre qué grupos cree que son más importantes para la empresa y priorícelos.

Estime sus expectativas.

A continuación refleje los resultados en una tabla como la siguiente:

Grupos que componen la comunidad	Expectativas	Posibles respuestas de la empresa a esas expectativas	Relación con la actividad principal y los objetivos de negocio

Si puede realizar este ejercicio en grupo, cada persona buscará un par de ejemplos y los pondrán en común. Analicen si todos los miembros del grupo perciben las mismas expectativas para cada grupo de la comunidad y si ofrece las mismas respuestas o no a sus necesidades.

### 3. Adoptar prácticas para contribuir al desarrollo de temas sociales genéricos

Los temas sociales genéricos<sup>50</sup> son aquellos temas importantes para la sociedad pero que no mejoran la competitividad de la empresa, o en todo caso lo hacen de manera o no tienen un impacto significativo sobre la comunidad.

De todos modos, puede haber razones que la empresa considera valiosas como para adoptar prácticas que contribuyan al desarrollo de un tema social genérico, como por ejemplo tener un deseo de ayudar y encontrar buenas oportunidades de hacerlo en su comunidad cercana. Incluso después de una primera experiencia motivada por ese deseo se puede ampliar la escala replicando lo aprendido. Asimismo este deseo de ayudar puede redundar indirectamente en beneficios no sólo para la comunidad sino también para la empresa.

Tal es el caso de una empresa que colaboró para la instalación de una huerta orgánica:

<sup>50</sup> Adaptado a partir de Porter, M. (2006).



#### **Caso Pizzorno, Uruguay - La acción social, un instrumento para contribuir al desarrollo de la comunidad**

Pizzorno SRL es una estación de servicio uruguaya situada a pocos kilómetros de la ciudad de Las Piedras, establecida en 1975. Se trata de una empresa familiar en la que trabajan once personas incluyendo a sus dos propietarios. Al igual que muchos comercios rurales, vende una gama de productos más amplia que el que habitualmente ofrecen las estaciones de servicio ubicadas en las ciudades: ferretería, pintura, agroquímicos y madera tratada. La mayoría de sus clientes son productores (viticultores, fruticultores, bodegueros) y vecinos. El público “de paso” constituye una parte menor de la facturación.

En 2007, la empresa fue invitada por ANCAP para participar en el Proyecto FOMIN/BID “Implementación de acciones de RSE en PYME de la cadena de valor de grandes empresas”, liderado por DERES. Afirma su propietaria: *“Como siempre me gusta aprender, pensé que a mi como persona me serviría... pero en ese momento no imaginaba que una empresa tan chiquita pudiera llevar adelante una actividad como la que luego del curso hemos desarrollado”*.

Tras participar, en el marco del proyecto, en un Taller sobre Apoyo a la Comunidad, la empresa decidió colaborar con la *Fundación Logros* en la instalación de una huerta orgánica en la Escuela Rural Número 12, de la que la propietaria había sido alumna. Lo que empezó siendo un proyecto impulsado por la directora del Centro y la propietaria de Pizzorno pronto ganó impulso y la adhesión de las familias, los docentes y los vecinos, y de los alumnos, que se apropiaron del proyecto.

A raíz del proyecto, Pizzorno ha decidido continuar apoyando a las escuelas de la zona. Hay planes para construir una huerta en la Escuela Número 92 en diciembre de 2008 y en la Escuela Número 14 en 2009. Su idea es continuar trabajando en el apoyo a la comunidad con foco en las escuelas rurales mediante la réplica de esta experiencia e involucrar a sus grupos de interés. Por ejemplo, Pizzorno ya ha conseguido que uno de sus proveedores, MATRA, done la madera para el invernáculo la Escuela Número 92 y ellos asumirán el resto de la inversión.

El proyecto permitió alcanzar varios beneficios para la empresa: fortalecer su relación con ANCAP –*“Ahora nos conocen más que antes”*–; profesionalizar las acciones que la empresa realiza en beneficio de la comunidad; reafirmar su compromiso con la zona y adquirir conocimiento sobre temas que ya le están ayudando a gestionarse mejor. El proyecto también permitió beneficiar a los alumnos al favorecer su desarrollo social (trabajo en equipo) y su educación formal (las mejoras en el edificio hace más comfortable su lugar de estudio). También benefició a las familias que se involucraron más en el proceso educativo de sus hijos, y a los docentes pues les permitió contar con una herramienta educativa para desarrollar los valores y conocimientos de los niños.

Fuente: DERES/FOMIN (2008).



### 6.6 Ejercicios de autodiagnóstico y planificación



#### Ejercicio - Inversión social

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto del enfoque de procesos y mejora continua en inversión social?

Enfoque de procesos y mejora continua			Sí/No
Política		¿Cuenta con una política de inversión social en la que la dirección formalice su compromiso hacia la comunidad?	
Temas relevantes		¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la inversión social responsable están identificados?	
Plan de acción		¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?	
Capacitación		¿Los trabajadores que participan de la gestión de la inversión social están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?	
Implementación		¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?	
Monitoreo y evaluación		¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?	
Comunicación y reporte		¿Revela información relevante sobre inversión social para los grupos de interés?	
Revisión y mejora		¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de inversión social?	

¿En qué estado se encuentra su empresa respecto de las buenas prácticas en inversión social?

Temas	Subtemas	Buenas prácticas	Sí / No
<b>Cobertura de necesidades de la comunidad</b>	Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad	Adoptar prácticas para disminuir y reparar los impactos negativos de la cadena de valor sobre la comunidad y fomentar los positivos	
	Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo	Adoptar prácticas para influir en las dimensiones sociales del contexto competitivo	
	Temas sociales genéricos	Adoptar prácticas para contribuir al desarrollo de temas sociales genéricos	

En el Anexo 2 “Indicadores” encontrará más detalle acerca de la medición de buenas prácticas de inversión social.



#### Ejercicio - Plan de acción: Inversión social

Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre inversión social conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

1. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
2. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
3. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Inversión social				

### 6.7 Bibliografía y lecturas recomendadas



#### 6.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

##### 6.7.1 Bibliografía

Acción RSE (2003): *Guía Acercando la empresa a la comunidad*. Acción RSE: Santiago de Chile. [www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/AcercandolaEmpresaalaComunidad-Guia.pdf](http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/AcercandolaEmpresaalaComunidad-Guia.pdf)

Acción RSE (2006): *Guía Convivencia sustentable con la comunidad*. Acción RSE: Santiago de Chile. [www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/Guiaconvivenciasustentableconlacomunidad.pdf](http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/Guiaconvivenciasustentableconlacomunidad.pdf)

DERES/FOMIN (2008): *Descripción de las acciones de RSE diseñadas e implementadas por 5 PYMES en el marco del Proyecto Implementación de Acciones de RSE en PYMES de la Cadena de Grandes Empresas*.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (2009): *PYME y responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe: hacia una competitividad responsable. Experiencias aprendidas*: Washington DC.

ONU (2000): *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Organización de las Naciones Unidas. Ginebra. [www.un.org/spanish/millenniumgoals/](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/)

Porter, M. (2006): *Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review. Diciembre 2006. [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)

### 6. [Unidad 6]. Inversión social

#### 6.7 Bibliografía y lecturas recomendadas

SustainAbility, Corporación Financiera Internacional e Instituto Ethos (2003): *Creando valor: argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes*. SustainAbility. Londres. [www.sustainability.com/downloads\\_public/insight\\_reports/dev\\_value\\_spanish.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/dev_value_spanish.pdf)

##### 6.7.2 Lecturas recomendadas

Acción RSE (2004): *Guía Voluntariado corporativo*. Acción RSE: Santiago de Chile. [www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/GuideVoluntariadoCorporativo.pdf](http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/GuideVoluntariadoCorporativo.pdf)

Business in the Community (2003 a): *Engaging SMEs in Community & Social Issues*. BITC: Londres. [www.bitc.org.uk/document.rm?id=8265](http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=8265)

Business in the Community (2003 b): *What's in it for you - why businesses should invest in their local community?* BITC: Londres. [www.bitc.org.uk/document.rm?id=7930](http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=7930)

Instituto Ethos (1999): *O que as empresas podem fazer pela educação*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manualeduc.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manualeduc.pdf)

Instituto Ethos (2001): *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/MnVoluntariado.pdf)

Instituto Ethos (2002): *O Que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_pessoas\\_deficientes.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_pessoas_deficientes.pdf)

Instituto Ethos (2003 a): *Como as empresas podem apoiar e participar do combate à fome*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Manual%20Fome%20Final.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/Manual%20Fome%20Final.pdf)

Instituto Ethos (2003 b): *O que as empresas podem fazer pela erradicação da pobreza*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manual\\_pobreza\\_.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_pobreza_.pdf)

Instituto Ethos (2004 a): *O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio / Business Commitment to the Millennium Goals*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.ethos.org.br/\\_Rainbow/Documents/metast\\_do\\_milenio.pdf](http://www.ethos.org.br/_Rainbow/Documents/metast_do_milenio.pdf)

Instituto Ethos (2004 b): *O que as empresas podem fazer pela inclusão digital*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Mn%20Inclusao%20Digital.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/Mn%20Inclusao%20Digital.pdf)

Instituto Ethos (2005): *O Compromisso das Empresas com o Alfabetismo Funcional*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/alfabetismo\\_funcional.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/alfabetismo_funcional.pdf)

Instituto Ethos (2006): *O Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio - Volume II Avanços e Desafios - Business Commitment to the Millennium Goals II - Improvements and Challenge* Instituto Ethos: San Pablo. [www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/metast\\_milenio2\\_web.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/metast_milenio2_web.pdf)

Instituto Ethos: *Reflexões da prática. Como articular parcerias entre organizações da sociedade civil e o empresariado*. Instituto Ethos: San Pablo. [www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/reflexoes%20da%20pratica-%20texto%20unico.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexoes%20da%20pratica-%20texto%20unico.pdf)

Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza (2000): *Caminos de innovación en ciudadanía*. [www.ciudadania.uchile.cl/pdf/Caminosdeinnovacion.pdf](http://www.ciudadania.uchile.cl/pdf/Caminosdeinnovacion.pdf)

ISO (2004): *Orientación sobre el concepto y uso el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. ISO: Geneva. [www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC\\_176\\_SC2\\_N544\\_R2\\_\(ES\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC_176_SC2_N544_R2_(ES).pdf)

Nelson, J.; Prescott, D. (2003): *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. The International Business Leaders Forum & PNUD: London. [www.undp.org/partners/business/mdg\\_business.pdf](http://www.undp.org/partners/business/mdg_business.pdf)

## @ 6.8 Iniciativas y enlaces Web

### **\*Boston College Center for Corporate Citizenship**

[www.bccccc.net/](http://www.bccccc.net/)

Centro de investigación cuyo objetivo es que los negocios utilicen sus recursos sociales, económicos y humanos para lograr un mundo más justo y sostenible.

### **\*Business for social responsibility**

[www.bsr.org/](http://www.bsr.org/)

Su misión es el trabajo con las empresas para crear un mundo justo y sostenible. Trabaja con su red mundial de más de 250 empresas miembros, a desarrollar estrategias de negocio y soluciones a través de consulta, investigación, y la colaboración intersectorial.

### **\*Business in the community (BITC)**

[www.bitc.org.uk/](http://www.bitc.org.uk/)

Organización que moviliza a las empresas miembros a mejorar su impacto en la sociedad.

### **\*The Community Mark (BITC)**

[www.bitc.org.uk/community/communitymark/](http://www.bitc.org.uk/community/communitymark/)

Es una norma que reconoce la excelencia empresarial en la comunidad de inversión, en base a las evaluaciones de los procesos de gestión, así como los impactos en la comunidad y en la empresa.

### **\*The Community Problem-Solving Project @ MIT**

[web.mit.edu/cpsproject/](http://web.mit.edu/cpsproject/)

Espacio de aprendizaje donde los ciudadanos trabajan para hacer frente a importantes problemas sociales y aprovechar las oportunidades para promover el cambio.





# 3

## Sistematización de la implementación de la RSE en PYME

Introducción

1 Fundamentos  
de la RSE

2 Dominios  
y temas  
de la RSE

3 Sistematización  
de la RSE  
en PYME

### Introducción

1. [Unidad 1] Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?
2. [Unidad 2] Diagnóstico: ¿Dónde estamos?
3. [Unidad 3] Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?
4. [Unidad 4] Implementación: ¿Cómo avanzamos?
5. [Unidad 5] Monitoreo y evaluación: ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?
6. [Unidad 6] Comunicación y reporte: Así lo hemos hecho
7. [Unidad 7] Revisión y mejora: ¿En qué podemos mejorar?
8. Bibliografía y lecturas recomendadas
9. Iniciativas y enlaces Web



## Contenidos



**Introducción** ..... 257



**Objetivos de aprendizaje del módulo y competencias a adquirir** ..... 260

**1. [Unidad 1] Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?** ..... 261

1.1 Compromiso con la RSE ..... 263

1.1.1. Elaborar y difundir una carta de compromiso ..... 263

1.2 Elaboración del plan de trabajo ..... 264

1.2.1. Elaborar un diagrama de Gantt ..... 265

1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE ..... 266

1.3.1. Constituir el equipo de RSE ..... 266

1.3.2. Movilizar el equipo de RSE ..... 267

1.3.3. Sensibilizar y capacitar al equipo de RSE ..... 268

1.4 Identificación de los temas relevantes ..... 269

1.4.1. Identificar los temas relevantes para la empresa ..... 269

1.4.2. Clasificar los temas según su madurez social ..... 273

1.4.3. Seleccionar los temas relevantes para la empresa y para la sociedad ..... 275

1.5 Identificación de los impactos ..... 278

1.5.1. Analizar la cadena de valor ..... 278

1.5.2. Identificar y clasificar los temas por su relación con la cadena de valor ..... 279

1.5.3. Seleccionar los impactos de la cadena de valor ..... 282

1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades ..... 284

1.6.1. Identificar la madurez social de los temas ..... 284

1.6.2. Identificar el estado de aprendizaje de la empresa ..... 285

1.6.3. Determinar el posicionamiento frente a la sostenibilidad ..... 286

1.7 Elaboración del caso de negocio ..... 287

1.7.1. Identificar las evidencias de creación de valor ..... 288

1.7.2. Elaborar el caso de negocio ..... 290

**2. [Unidad 2] Diagnóstico: ¿Dónde estamos?** ..... 293

2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez de RSE en la empresa ..... 295

2.1.1. Establecer una línea de base de los indicadores de negocio ..... 296

2.1.2. Elaborar un inventario de prácticas de RSE ..... 312

2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas ..... 323

2.2.1. Identificar los grupos de interés ..... 324

2.2.2. Clasificar los grupos de interés ..... 326

2.2.3. Dialogar con los grupos de interés ..... 330

2.2.4. Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés _____	333
2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas _____	334
2.3.1. Identificar las empresas líderes en RSE en su sector _____	334
2.3.2. Elaborar un estudio comparativo de mejores prácticas _____	334
2.4 Síntesis: identificación de prioridades _____	335
2.4.1. Identificar las oportunidades de mejora _____	336
2.4.2. Evaluar las oportunidades de mejora _____	337
2.4.3. Seleccionar las prioridades de mejora _____	339
<b>3. [Unidad 3] Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?</b> _____	341
3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales _____	343
3.1.1. Revisar o formular las orientaciones estratégicas (misión y visión) _____	344
3.1.2. Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta) _____	344
3.1.3. Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas) _____	344
3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando _____	346
3.2.1. Elaborar el plan de acción (objetivos y metas, y acciones) _____	346
3.2.2. Elaborar el cuadro de mando (indicadores) _____	349
<b>4. [Unidad 4] Implementación: ¿Cómo avanzamos?</b> _____	351
4.1 Capacitación _____	353
4.1.1. Identificar las necesidades de capacitación _____	353
4.1.2. Elaborar un plan de capacitación _____	353
4.1.3. Ejecutar el plan de capacitación _____	354
4.1.4. Evaluar la eficacia de la capacitación _____	354
4.2 Documentación de procedimientos _____	354
4.2.1. Elaborar los procedimientos _____	355
4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias _____	355
4.3.1. Implementar las acciones planificadas _____	356
4.3.2. Cumplimentar los registros _____	356
<b>5. [Unidad 5] Monitoreo y evaluación: ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?</b> _____	357
5.1 Medición _____	359
5.1.1. Medir los hitos del plan de acción para comprobar la ejecución de las acciones de mejora _____	360

5.1.2. Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas	360
5.1.3. Medir los indicadores de RSE para comprobar los cambios en la madurez RSE	362
5.1.4. Medir los indicadores de negocio para comprobar los cambios en la competitividad	363
5.2 Análisis	365
5.2.1. Identificar las desviaciones o no conformidades y sus causas	365
5.3 Mejora	366
5.3.1. Proponer acciones correctivas y preventivas	366
<b>6. [Unidad 6] Comunicación y reporte: Así lo hemos hecho</b>	<b>367</b>
6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación	369
6.1.1. Elaborar y ejecutar un plan de comunicación interna y externa	369
6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad	370
6.2.1. Prepararse: imaginar la estructura y contenido, desarrollar un plan de trabajo e identificar los temas relevantes	371
6.2.2. Conectar: identificar y dialogar con los grupos de interés e identificar los temas relevantes	373
6.2.3. Definir: seleccionar los temas relevantes y los indicadores clave de desempeño	373
6.2.4. Supervisar: obtener datos, asegurar la calidad y monitorear el progreso	374
6.2.5. Reportar: seleccionar un formato, redactar, presentar y obtener retroalimentación sobre el reporte	375
6.3 Validación del reporte de sostenibilidad	377
6.3.1. Solicitar retroalimentación a los grupos de interés	377
6.3.2. Analizar las respuestas recibidas	378
6.3.3. Proponer los cambios a efectuar	378
<b>7. [Unidad 7] Revisión y mejora: ¿En qué podemos mejorar?</b>	<b>379</b>
7.1 Revisión por la dirección	381
7.1.1. Recolectar información sobre la adecuación del enfoque y los procesos de gestión	381
7.1.2. Identificar las oportunidades de mejora	381
7.1.3. Proponer los cambios a efectuar	381
7.2 Ajuste y mejora	384
7.2.1. Efectuar los cambios necesarios para mejorar	384
<b>8. Bibliografía y lecturas recomendadas</b>	<b>385</b>
<b>9. Iniciativas y enlaces Web</b>	<b>387</b>



## Introducción

Una empresa que desee ser reconocida como socialmente responsable debe introducir cambios en sus procesos y prácticas para mejorar sus impactos económicos, sociales y ambientales.

La experiencia señala que es conveniente realizar estos cambios de manera sistematizada, mediante un enfoque de procesos y mejora continua y construir un sistema de gestión para asegurar la permanencia de los cambios inducidos por la RSE. Además, contar con un sistema de gestión otorga a la empresa un enfoque estratégico, motivándola a actuar centrada en sus objetivos a largo plazo, más que en el mero cumplimiento de planes a corto plazo.

Muchas PYME en América Latina disponen de sistemas de gestión de la calidad, la mayoría basados en la norma ISO9001 y algunas también cuentan con sistemas de gestión medioambiental basados en la norma ISO14001. Ambos tienen requerimientos similares:

### Requerimientos comunes a los sistemas de gestión basados en la mejora continua

- |  |  |
|--|--|
| 1. Elaboración de políticas                      | 9. Gestión de los recursos   |
| 2. Asignación de responsabilidades               | 10. Realización de productos y servicios                           |
| 3. Identificación de aspectos o temas relevantes | 11. Comunicación interna y externa                                 |
| 4. Requisitos legales                            | 12. Seguimiento y medición   |
| 5. Planificación                                 | 13. No conformidad, reclamaciones y acción preventiva y correctora |
| 6. Sensibilización y capacitación                | 14. Auditoría interna  |
| 7. Control de la documentación                   | 15. Revisión y mejora  |
| 8. Registros de evidencias                       |  |

Gradualmente, las PYME participantes en proyectos de implementación de RSE coordinados por organizaciones de fomento de la RSE están ampliando el alcance de sus sistemas de gestión de calidad y/o de gestión ambiental para incorporar una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental, construyendo sistemas de gestión de la RSE.

### Sistemas de gestión de la RSE

Un sistema de gestión de la RSE es un sistema para dirigir y controlar una organización incorporando una perspectiva de sostenibilidad. Permite identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.) y sobre su entorno (medio ambiente), minimizando los riesgos de destruir valor y maximizando las oportunidades de crear valor. Para ello tiene en cuenta tanto los objetivos de negocio de la organización como las expectativas de sus grupos de interés.

Los sistemas de gestión de la RSE en su mayoría están basados en el enfoque de gestión por procesos y en la mejora continua.

#### **Enfoque de procesos**

El enfoque de procesos<sup>1</sup> consiste en la adopción de un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos se gestionan como un proceso.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman elementos de entrada (recursos materiales, humanos, información, etc.) en resultados, con el fin de alcanzar un objetivo. Estas actividades requieren la asignación y gestión de recursos. La red de procesos que constituyen la gestión empresarial forma un sistema, de ahí que la adopción de un enfoque por procesos sea una manera de sistematizar la gestión en la empresa.

Cada proceso tiene clientes y otros grupos de interés (que pueden ser internos o externos) que son afectados por él y que definen los resultados de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Existen distintos tipos de procesos, por ejemplo, procesos para el gobierno de la empresa, y procesos para la gestión de recursos. Como ejemplo de los primeros están la planificación estratégica, el establecimiento de políticas, la fijación de objetivos, la medición y análisis y las revisiones por la dirección. Como ejemplo de los segundos están la gestión de los recursos humanos o la gestión de suministros y subcontrataciones.

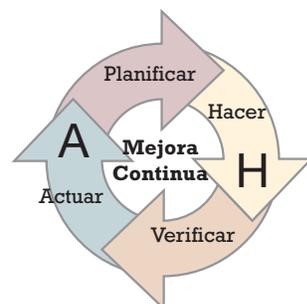
El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa para lograr sus objetivos de negocio. Bajo este enfoque, la empresa debe identificar sus procesos, diseñarlos para aportar valor, asegurando que estén alineados con los objetivos de la organización y con los requerimientos de los clientes (internos o externos), y gestionarlos bajo un enfoque de mejora continua.

#### **Mejora continua**

La mejora continua es un enfoque de gestión en el que los procesos son evaluados y mejorados con frecuencia usando información interna y externa con el fin de asegurar su eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de negocio.

La metodología más utilizada para ello es el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

**Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.



**Hacer:** Implementar los procesos.

**Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

<sup>1</sup> Para más información véase ISO (2004): Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. ISO: Geneva. [http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC\\_176\\_SC2\\_N544\\_R2\\_\(ES\).pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4012/ISOTC_176_SC2_N544_R2_(ES).pdf)

### Itinerario

Este módulo ofrece un itinerario a seguir para implementar medidas de responsabilidad social empresarial en una PYME. El itinerario consta de 7 fases. En cada fase se busca responder a una pregunta concreta respecto al avance de la empresa hacia la sostenibilidad:



El módulo contiene siete unidades didácticas dedicadas a cada una de las siete fases de la implementación de la RSE en la PYME: Reflexión inicial, Diagnóstico, Planificación, Implementación, Monitoreo y evaluación, Comunicación y reporte, Revisión y mejora.

- La primera unidad, **Reflexión inicial**, permite pensar antes de planificar. Para ello, se formaliza el compromiso de la dirección, se elabora un plan de trabajo, se inicia la movilización del equipo RSE, y se elabora el caso de negocio para justificar la mejora de la gestión sobre la base de argumentos empresariales y no únicamente éticos.
- La segunda unidad, **Diagnóstico**, permite identificar las oportunidades de mejora mediante el análisis de las prácticas actuales de la empresa, las expectativas de nuestros grupos de interés y las mejores prácticas de nuestro sector.
- La tercera unidad, **Planificación**, permite asegurar que la orientación estratégica de la empresa incorpore una perspectiva de sostenibilidad. Para ello se revisan o formulan la misión, visión, valores y políticas de la empresa, se determinan los objetivos y metas operativos a alcanzar, y se especifican los indicadores del cuadro de mando.
- La cuarta unidad, **Implementación**, permite ejecutar las acciones planificadas. Para ello se capacita a los empleados, se documentan los procedimientos más importantes, se ejecutan las acciones y se registran las evidencias de lo ejecutado.
- La quinta unidad, **Monitoreo y evaluación**, permite comprobar los cambios producidos, verificar si se han alcanzado los objetivos esperados, e introducir acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones. Para ello se miden los indicadores, se analizan los datos y se proponen mejoras.

- La sexta unidad, **Comunicación y reporte**, permite comunicar el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Para ello se elabora el plan de comunicación, el reporte de sostenibilidad y se valida su contenido.
- La séptima unidad, **Revisión y mejora**, permite decidir si el enfoque de gestión de RSE adoptado es adecuado para la empresa. Para ello se identifican las oportunidades de mejora para el siguiente ciclo de gestión y se efectúan los cambios necesarios para continuar mejorando.

Cada unidad describe el marco lógico de cada fase, es decir los objetivos a alcanzar, los resultados o productos esperados y las actividades requeridas para obtener los productos.

Además en el Anexo 1 se incluyen herramientas prácticas para ejecutar las actividades. Las herramientas consisten en orientaciones metodológicas para realizar tareas, cuestionarios para recolectar información o plantillas para redactar reportes. Aquellas que, por su longitud, no ha sido posible incluir en la guía pueden consultarse en la página web del FOMIN, dentro del tema Responsabilidad Social Empresaria.



### Objetivos de aprendizaje del módulo y competencias a adquirir

- Responder a la pregunta:
  - **¿Cómo implementar prácticas de RSE en una PYME con un enfoque de procesos y mejora continua?**
- Para ello, al finalizar este módulo usted será capaz de:
  - Analizar el negocio desde una perspectiva de sostenibilidad.
  - Elaborar un diagnóstico para conocer el nivel de madurez de RSE y las oportunidades de mejora.
  - Formular o revisar las orientaciones estratégicas (visión, misión y valores) de la empresa y elaborar un plan de acción con objetivos, metas e indicadores.
  - Establecer las medidas de capacitación del personal, los procedimientos de gestión y los registros necesarios para la ejecución del plan de acción.
  - Monitorear y evaluar el éxito del plan de acción.
  - Elaborar un plan de comunicación y un reporte de sostenibilidad sobre el desempeño económico, social, y ambiental de la empresa.
  - Revisar y ajustar el enfoque de gestión de RSE para continuar mejorando.

## Introducción

# 1

## Fundamentos de la RSE

# 2

## Dominios y temas de la RSE

# 3

## Sistematización de la RSE en PYME

# 1

## Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

- 1.1 Compromiso con la RSE
- 1.2 Elaboración del plan de trabajo
- 1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE
- 1.4 Identificación de los temas relevantes
- 1.5 Identificación de los impactos
- 1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades
- 1.7 Elaboración del caso de negocio

# 2

## Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

# 3

## Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?

# 4

## Implementación: ¿Cómo avanzamos?

# 5

## Monitoreo y evaluación: ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?

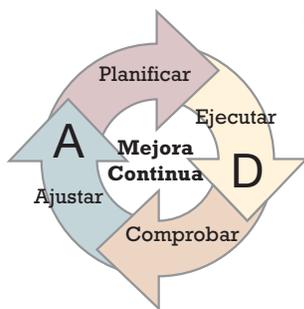
# 6

## Comunicación y reporte: Así lo hemos hecho

# 7

## Revisión y mejora: ¿En qué podemos mejorar?

### [Unidad 1] Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?



Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?

Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?

Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?

Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?

Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?

Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho

Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de reflexión inicial responde a la pregunta ¿Para qué debemos mejorar?

La reflexión inicial permite realizar algunas actividades preparatorias y de análisis preliminar. Las actividades preparatorias consisten en formalizar el compromiso de la dirección con la RSE, elaborar el plan de trabajo y movilizar el equipo encargado de su ejecución. Las actividades de análisis consisten en identificar los temas relevantes para la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad, identificar los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, reflexionar sobre los riesgos y oportunidades de crear o destruir valor como consecuencia de las prácticas de gestión actuales o potenciales, y elaborar el caso de negocio para justificar el inicio de un proceso de mejora de las prácticas de sostenibilidad sobre la base de argumentos empresariales y no únicamente morales.

El proceso de reflexión inicial consta de siete etapas:

#### FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?

Etapa	Preguntas clave a responder
1.1 Compromiso con la RSE	¿Cuál es nuestro compromiso con la RSE?
1.2 Elaboración del plan de trabajo	¿Qué vamos a hacer para mejorar?
1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE	¿Quién va a hacerlo? ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Por qué es importante hacerlo? ¿Cómo hacerlo?
1.4 Identificación de los temas relevantes	¿En qué temas debemos enfocar nuestra atención para asegurar el éxito del negocio a largo plazo?
1.5 Identificación de los impactos	¿Cuáles son los impactos de nuestras actividades, productos y servicios sobre nuestros grupos de interés y nuestro entorno?
1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades	¿Qué riesgos y oportunidades de crear valor o destruir valor existen vinculados a nuestras prácticas actuales o potenciales?
1.7 Elaboración del caso de negocio	¿Por qué debemos mejorar nuestras prácticas? ¿Podemos crear valor si mejoramos? ¿Podemos destruir valor si no mejoramos?

#### 1.1 Compromiso con la RSE

El compromiso con la RSE supone la aceptación formal por parte de la dirección de la empresa de la necesidad de promover un cambio en la cultura empresarial. Se trata de incluir las expectativas de los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y tenerlas en cuenta en las operaciones cotidianas. También supone su asunción del liderazgo como motor de cambio.

El proceso de compromiso con la RSE responde a la siguiente lógica:

<b>FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?</b>				
<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
1.1 Compromiso con la RSE  Pregunta clave: ¿Cuál es nuestro compromiso con la RSE?	Formalizar el compromiso y liderazgo de la dirección.	<b>Carta de compromiso</b>	1. Elaborar y difundir una carta de compromiso	 Carta de compromiso

Para formalizar el compromiso de la dirección se deben elaborar y difundir una carta de compromiso.

##### 1.1.1. Elaborar y difundir una carta de compromiso

Para formalizar y comunicar su compromiso con la RSE, la dirección puede elaborar una carta anunciando el deseo de la empresa de adherirse a los principios fundamentales que subyacen en la adopción de una cultura de RSE. La carta puede además ayudar a transmitir a todos los niveles de la organización el mandato explícito de colaborar con este proceso para legitimar y motivar la adopción de prácticas a favor de la sostenibilidad por parte de todo el personal. También puede servir para comunicar al personal el nombre de la persona que vaya a responsabilizarse de la RSE en la empresa (en adelante, Responsable de RSE).



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece un modelo de carta de compromiso.

La carta de compromiso debe comunicarse internamente a los empleados, y externamente a otros grupos de interés como clientes o proveedores. Para ello puede difundirse mediante la página Web de la empresa o mediante el uso del correo electrónico o postal. La difusión entre terceros puede ayudar a que otras organizaciones se familiaricen con la RSE y a contribuir a alcanzar una masa crítica de organizaciones que adopten prácticas más sostenibles.

Como muestra el caso siguiente, no sólo las grandes empresas, también las PYME pueden contribuir a difundir la importancia de la RSE a través de la comunicación de su compromiso.

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.1 Compromiso con la RSE



#### **Caso: Divulgación del programa de RSE a los proveedores (Constructora DISA, El Salvador)**

DISA es una empresa constructora establecida en 1984, dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales en El Salvador. DISA se propuso divulgar su programa RSE entre sus proveedores e identificó 24 proveedores principales a los que envió una carta comunicando su compromiso con la RSE y su interés por trabajar con proveedores que también asumiesen ese compromiso. Algunos proveedores contestaron felicitando a DISA por su iniciativa y explicando sus propias prácticas de RSE.

Fuente: Ramos, E. /FOMIN (2008a).

#### 1.2 Elaboración del plan de trabajo

### 1.2 Elaboración del plan de trabajo

El plan de trabajo proporciona información sobre las actividades a realizar, los responsables y los plazos de ejecución que deben usarse para comunicar la iniciativa al personal durante el proceso de movilización del equipo de trabajo y para monitorear periódicamente el progreso alcanzado.

El proceso de elaboración del plan de trabajo, responde a la siguiente lógica:

#### **FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?**

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
1.2 Elaboración del Plan de trabajo  Pregunta clave: ¿Qué vamos a hacer?	Conocer las actividades a ejecutar, los plazos, los recursos y los responsables	<b>Plan de trabajo</b>	1. Elaborar un diagrama de Gantt	 Diagrama de Gantt

Para elaborar el plan de trabajo se debe elaborar un diagrama de Gantt.

## 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

### 1.2 Elaboración del plan de trabajo

#### 1.2.1. Elaborar un diagrama de Gantt

La dirección o la persona que se asigne puede elaborar un plan de trabajo que contenga las actividades, los plazos de ejecución, los hitos y los responsables. El plan puede reflejarse en un cronograma o diagrama de Gantt.



El Anexo 1 "Herramientas" ofrece un modelo de diagrama de Gantt.

Una vez elaborado, el plan debe comunicarse internamente a directivos y trabajadores colgándolo en el tablón de anuncios o en la página Web de la empresa o, aún mejor, realizando una reunión de lanzamiento de la iniciativa.



#### Caso Forum Empresa - Elaboración del diagrama de Gantt

El proyecto regional "RSE en las Américas" liderado por Forum Empresa y sus socios locales elaboró un diagrama de Gantt para planificar la consultoría de apoyo a las PYME participantes en el programa.

**CONSULTORIA DE IMPLEMENTACION DE RSE EN PYMES**  
**CARTA GANTT EMPRESA RAP**  
**ETAPA DE DIAGNOSTICO**

Gerente general:	Ing. Mauricio Palacios
Coordinador de RSE:	Srita. Rosy Paz
Consultor:	Ing. David Rodríguez Echeogoyén

PROGRAMADO (Nota 1)  
 REAL (Nota 2)

ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL DIAGNOSTICO	DURACION PROGRAMADA	PARTICIPANTES	PROGRAMACION		Mes.				OBSERVACIONES				
			DIA/MES	HORA	1er dia sem.	16	23	30		6	13	20	26
1 Diagnóstico primario	2 horas	Gerente General	Programado										
			Real										
2 Taller de sensibilización	2 horas	Equipo ejecutivo	Programado										
			Real										
3 Mapeo de grupos de interés: taller de identificación y criticidad	4 horas	Equipo Ejecutivo	Programado										
			Real										
Mapeo de grupos de interés: expectativas	4 horas	Equipo Ejecutivo	Programado										
			Real										
4 Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE: Producción	2 horas	Jefe de producción Ing. Bautista	Programado										
			Real										
Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE: Ventas	2 horas	Jefe de Ventas Ings. Palacios y Bautista	Programado										
			Real										
Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE: Compras	2 horas	Jefe de Compras Ing. Bautista	Programado										
			Real										
Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE: Recursos Humanos	2 horas	Jefe de Recursos Humanos Rosy Paz	Programado										
			Real										
Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE: Administración	2 horas	Jefe de Admon. José Benedicto	Programado										
			Real										
Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE: Gerencia General (validación)	2 horas	Gerente General	Programado										
			Real										
5 Taller de Factibilidad	4 horas	Equipo ejecutivo	Programado										
			Real										
<b>SEGUIMIENTO DEL PROYECTO</b>													
VISITA COORDINADOR LOCAL (Nota 3)		Gerente General											
VISITA COORDINADOR SUPERVISOR		Gerente General											

Nota 1: Debe completarse en la carta gantt con la fecha programada  
 Nota 2: Debe registrarse en la carta gantt la fecha de ejecución de la actividad  
 Nota 3: La primera visita coincide con la reunión de inicio. Las siguientes visitas tratarán de coincidir con las actividades que tenga agendada el consultor

Fuente: Forum Empresa/FOMIN, <http://www.empresa.org>

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE

#### 1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE

El equipo RSE está compuesto por las personas que van a liderar y a apoyar la implementación de prácticas de RSE en la PYME y debe ser constituido, movilizado, sensibilizado y capacitado al inicio del proyecto.

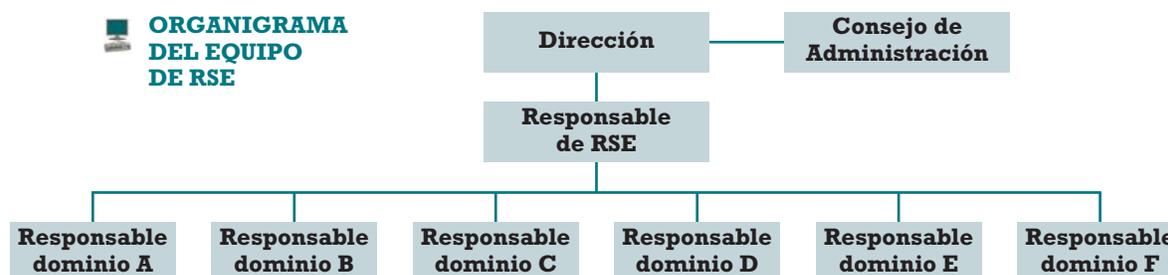
El proceso de constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE responde a la siguiente lógica:

<b>FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?</b>				
<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE  Preguntas clave: ¿Quién va a hacerlo? ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Por qué es importante hacerlo? ¿Cómo hacerlo?	Establecer la estructura organizativa necesaria para gestionar la iniciativa  Involucrar al personal y darle a conocer sus responsabilidades  Ofrecer al personal la información necesaria para iniciar el proceso de implementación de RSE en la PYME	<b>Matriz de asignación de responsabilidades</b>  Personal conocedor de sus responsabilidades y de los aspectos básicos de un proceso de implementación de RSE	1. Constituir el equipo de RSE 2. Movilizar el equipo de RSE 3. Sensibilizar y capacitar al equipo de RSE	 Organigrama  Matriz de asignación de responsabilidades  <b>Presentación de la iniciativa</b>  Talleres de sensibilización, películas, casos  Guía de implementación de RSE en PYME

Para constituir, movilizar y sensibilizar al equipo de RSE deben realizarse las siguientes actividades: (1) Constituir el equipo de RSE; (2) Movilizar el equipo de RSE; y (3) Sensibilizar al equipo de RSE.

#### 1.3.1. Constituir el equipo de RSE

La dirección apoyada por el responsable de RSE debe elaborar un organigrama con la estructura del equipo de RSE.



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece un modelo de organigrama.

## 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

### 1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE

#### 1.3.2. Movilizar el equipo de RSE

Una vez se haya establecido la estructura del equipo de RSE, la dirección debe convocar una reunión de lanzamiento para presentar la iniciativa y el plan de trabajo.

Es conveniente preparar una presentación que explique claramente qué es la RSE, qué implica en la práctica, y cómo va a implementarse en la empresa.

Durante esta reunión debe solicitarse la colaboración del personal en la iniciativa. Para ello puede utilizarse una matriz de asignación de las responsabilidades que indique los puestos de trabajo involucrados en cada etapa del proceso y sus responsabilidades.



<b>Asignación de responsabilidades del equipo de RSE</b>		Dirección de la empresa	Responsable de compras	Responsable de producción	Responsable de mercadeo y ventas	Responsable de finanzas	Responsable de RRHH	Responsable de gestión ambiental y producción limpia	Responsable de calidad	Responsable de información y comunicación	Responsable de RSE
Empresa:	Fecha:										
<b>1. REFLEXIÓN INICIAL</b>											
1.1 Compromiso con la RSE		R	I	I	I	I	I	I	I	I	C
1.2 Elaboración del plan de trabajo		C	I	I	I	I	I	I	I	I	R
1.2 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE		C	I	I	I	I	I	I	I	I	R
1.3 Identificación de los temas relevantes		C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
1.4 Identificación de los impactos		C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
1.5 Identificación de los riesgos y oportunidades		C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
1.6 Elaboración del caso de negocio		R	I	I	I	I	I	I	I	I	R
<b>2. DIAGNÓSTICO</b>											
2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez de RSE de la empresa		C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas		I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas		I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
2.4 Síntesis: identificación de prioridades		I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
Sigue (...)											
Tipo de participación esperada: R= Responsabilidad C= Colaboración I= Información											
Fuente: Vincular/FOMIN (2004)											



El Anexo 1 "Herramientas" ofrece un modelo de asignación de responsabilidades.

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE

##### 1.3.3. Sensibilizar y capacitar al equipo de RSE

El equipo de RSE debe comprender y liderar el proceso de adopción de prácticas de RSE en la empresa. Para ello es conveniente que se documenten antes de iniciar el proceso mediante la lectura de esta Guía de aprendizaje y de algunas de las lecturas recomendadas. También pueden consultar las publicaciones introductorias sobre la RSE que han editado la mayoría de las organizaciones de promoción de la RSE en América Latina y que pueden descargarse desde sus páginas Web.

Además de documentarse, es conveniente que al menos la dirección y el responsable de RSE participen en un taller de sensibilización y capacitación, ya que la experiencia de organizaciones que han promovido proyectos de implementación de RSE en PYME como Forum Empresa señala que las PYME que participaron en talleres de sensibilización mostraron un mejor desempeño en la adopción de mejores prácticas. Este dato refuerza la importancia de participar en actividades preparatorias que ayuden a la dirección a comprender más profundamente qué es la RSE y que le permitan apoyar más eficazmente el proceso de mejora.

Los talleres de sensibilización y capacitación generalmente son organizados por entidades de promoción de la RSE, organizaciones gremiales, universidades y escuelas de negocio presentes en la mayoría de los países de América Latina. Para identificar a las organizaciones de promoción de RSE existentes en el territorio de la empresa y conocer la disponibilidad de talleres de sensibilización pueden acudir a Empresa.org, una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la responsabilidad social empresarial en las Américas. Está integrada por 19 organizaciones locales<sup>2</sup> que reúnen cerca de 3.000 empresas, multinacionales y locales, que juntas representan el 20% del PBI de la región.

Además, las organizaciones de mayor tamaño pueden organizar sus propias actividades de sensibilización y capacitación con el apoyo de entidades de promoción de la RSE, universidades y escuelas de negocio. Para ello pueden utilizar herramientas de apoyo como por ejemplo materiales para talleres, películas, cortos y estudios de caso. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:



#### Talleres de sensibilización, películas y casos

Los talleres de sensibilización, las películas y los casos tienen como fin ofrecer a los directivos y empleados de la empresa que vayan a participar en la implementación de la RSE en la PYME, información básica sobre el concepto, la aplicación y los beneficios de la RSE.

- Como taller puede usarse la metodología del taller “RSE: Una nueva mirada” desarrollado en el marco del proyecto regional “RSE en las Américas” liderado por Forum Empresa y sus socios locales FUNDEMAS (Salvador); Acción RSE (Chile); Instituto Ethos (Brasil) y Perú 2021 (Perú), <http://www.empresa.org>
- Como película puede utilizarse el documental canadiense “The Corporation”, <http://www.the-corporation.com/> y como cortos pueden utilizarse los casos preparados por Vincular/FOMIN con testimonios de PYME, <http://www.vincular.org>.
- Como casos pueden utilizarse los bancos de casos empresariales recopilados por Forum Empresa, [http://www.empresa.org/banco\\_casos\\_empresariales.html](http://www.empresa.org/banco_casos_empresariales.html)

<sup>2</sup> [http://www.empresa.org/Conoce\\_miembros\\_integran\\_Forum\\_Empresa.html](http://www.empresa.org/Conoce_miembros_integran_Forum_Empresa.html)

#### 1.4 Identificación de los temas relevantes

Los temas relevantes son los aspectos concretos sobre los que la empresa puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma, y que son importantes para el éxito a largo plazo del negocio o para responder a las expectativas de sus grupos de interés.

El proceso de identificación de los temas relevantes responde a la siguiente lógica:

<b>FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?</b>				
<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
1.4 Identificación de los temas relevantes  Pregunta clave: ¿En qué temas debemos enfocar nuestra atención para asegurar el éxito del negocio a largo plazo?	Identificar los temas relevantes	<b>Temas relevantes</b>	1. Identificar los temas relevantes  2. Clasificar los temas según su madurez social  3. Seleccionar los temas relevantes para la empresa y para la sociedad	 Temas relevantes

Para identificar los temas relevantes deben efectuarse las siguientes actividades: (1) Identificar todos los temas que atañen a la empresa; (2) Clasificar los temas por su nivel de madurez social y (3) Seleccionar los temas más relevantes.

#### 1.4.1. Identificar los temas relevantes para la empresa

Los temas son los aspectos económicos, ambientales o sociales de gestión sobre los que la empresa puede actuar buscando resultados favorables para sí misma o para sus grupos de interés.

Para identificar los temas, es conveniente identificar primero los dominios de la RSE, que son los ámbitos en los que las empresas deben actuar desde una perspectiva de responsabilidad social. En esta Guía se han seleccionado seis dominios que responden a seis áreas de la gestión empresarial que son comunes a empresas de cualquier tamaño y sector, entorno a las que se articulan las relaciones con los principales grupos de interés.



El Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” ofrece información sobre los dominios y temas sobre los que la PYME puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma.

A continuación se incluye una lista orientativa, no exhaustiva, de posibles temas consistente con el contenido del Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE”.

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.4 Identificación de los temas relevantes



<b>LISTADO DE DOMINIOS Y TEMAS DE LA RSE</b>			
<b>Dominio</b>	<b>Alcance</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
Gobierno empresarial	Relaciones con los accionistas e inversores, autoridades y con los grupos de interés en general	• Orientación estratégica	• Misión y visión
		• Ética	• Valores • Código de Conducta
		• Compromisos con los grupos de interés	• Políticas
		• Transparencia	• Comunicación y diálogo
		• Derechos de los accionistas	• Consejo de administración • Accionistas minoritarios • Protocolo familiar
		• Cumplimiento legal y fiscal	• Cumplimiento legal • Cumplimiento fiscal
Prácticas laborales	Relaciones con los trabajadores	• Derechos laborales fundamentales	• Remuneración justa • No discriminación • Trabajo forzado • Trabajo infantil • Horario de trabajo • Asociación y negociación colectiva
		• Salud y seguridad laboral	• Salud y seguridad laboral
		• Desarrollo de los trabajadores	• Reclutamiento e incentivos • Estabilidad • Capacitación • Promoción • Participación • Conciliación laboral y personal • Clima y satisfacción laboral • Desvinculaciones
Mercadotecnia	Relaciones con los clientes y consumidores	• Productos y servicios	• Calidad • Inocuidad y seguridad • Acceso a la información • Inclusión
		• Precios	• Inclusión
		• Promoción	• Inclusión • Veracidad • No discriminación • Mercadotecnia social • Mercadotecnia con causa



<b>LISTADO DE DOMINIOS Y TEMAS DE LA RSE</b>			
<b>Dominio</b>	<b>Alcance</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión</li> <li>Embalaje y protec. ambiental</li> <li>Transporte y protec. ambiental</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética e integridad</li> <li>Garantía</li> <li>Quejas y reclamaciones</li> <li>Satisfacción</li> <li>Privacidad</li> </ul>
Aprovisionamiento	Relaciones con los proveedores y subcontratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones contractuales</li> <li>Plazos de pago</li> <li>Integridad</li> <li>Cláusulas sociales y ambientales</li> <li>Incentivos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación y selección de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Código de Conducta hacia proveedores</li> <li>Código de Conducta sobre proveedores</li> <li>Procedimiento de evaluación y selección</li> <li>Criterios económicos, sociales y ambientales</li> <li>Cumplimiento del Código de Conducta</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prog. desarrollo proveedores</li> <li>Mejora de prácticas sociales y ambientales</li> </ul>
Gestión ambiental	Relaciones con el medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso eficiente de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materias primas</li> <li>Energía</li> <li>Agua</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevención de la contaminación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residuos sólidos y líquidos</li> <li>Emisiones</li> <li>Vertidos</li> <li>Otros tipos de contaminación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías de análisis</li> <li>Tecnologías</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización y capacitación de los trabajadores</li> </ul>
Inversión social	Relaciones con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura de necesidades de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad</li> <li>Dimensiones sociales del contexto competitivo</li> <li>Temas sociales genéricos</li> </ul>

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.4 Identificación de los temas relevantes

El número de temas de RSE para una empresa puede ser muy elevado. Abordarlos todos no es posible ya que las empresas, y especialmente las PYME, tienen recursos limitados. Por ello es importante escoger los temas relevantes, es decir aquellos que son más importantes para una empresa, bien por que gestionarlos contribuya a alcanzar un objetivo de negocio o un objetivo de interés público, bien porque tengan un elevado nivel de madurez social.

Hay que tener en cuenta que no todos los temas tienen por qué ser relevantes para todas las empresas. La relevancia depende del tamaño, del sector o de las circunstancias particulares de cada organización. Por ejemplo, el uso de grasas hidrogenadas como materia prima es un tema relevante para el sector de la alimentación por ser un factor de obesidad pero no es relevante para otros sectores.

Para seleccionar los temas relevantes puede usarse la siguiente prueba:



#### **Orientaciones para la identificación de temas relevantes: Prueba de relevancia**

Según la organización británica AccountAbility, los temas relevantes para una organización son los que puedan identificarse con uno o más de los siguientes criterios:

1. **Temas que produzcan impactos financieros directos a corto plazo.** Para identificarlos se puede recurrir a varias fuentes de información: estrategia y planes del negocio, evaluación de riesgos, accidentes y sanciones/multas, áreas de gastos de cableado.
2. **Temas para los que la empresa haya acordado políticas de naturaleza estratégica.** Para identificarlos se puede recurrir a varias fuentes de información: políticas corporativas y compromisos existentes con los grupos de interés.
3. **Temas que organizaciones similares consideren relevantes;** es decir, normas basadas en organizaciones pares. Para identificarlos se puede recurrir a varias fuentes de información: políticas y prácticas de organizaciones de la competencia y temas enfatizados por asociaciones industriales y organizaciones de responsabilidad corporativa.
4. **Temas que los grupos de interés consideren relevantes como para movilizarlos a la acción (ahora o en el futuro).** En la fase de diagnóstico se sugiere una metodología para consultar a los grupos de interés.
5. **Temas que se consideren normativa internacional y principios voluntarios** (según indiquen la regulación, probables regulaciones futuras o normas y prácticas institucionalizadas). Para identificarlos se puede recurrir a varias fuentes de información: normas propuestas por gobiernos, organizaciones intergubernamentales y ONGs tales como regulaciones y convenios internacionales, códigos voluntarios e iniciativas de múltiples grupos de interés (como las directrices de la *Global Reporting Initiative-GRI* y los principios del Pacto Mundial de la ONU).

Fuente: AccountAbility (2006)

Para aplicar la prueba de relevancia, la empresa debe identificar los temas que cumplen algunos de los criterios señalados e indicar si su relevancia es alta, media o baja. Los criterios 1, 2 y 3 son criterios específicos que permiten identificar los temas importantes para una empresa concreta, mientras que los criterios 4 y 5 son criterios generales que permiten identificar temas que afectan a todas las empresas de su sector.

Los resultados del análisis pueden plasmarse en una tabla como la siguiente:



<b>Dominio</b>	<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Relevancia para la empresa</b> (alta, media, baja)
<b>A</b>	a	I	
		II	
	b	I	
		II	

#### 1.4.2. Clasificar los temas según su madurez social

La evidencia muestra que los temas atraviesan varias etapas evolutivas o de madurez social desde su emergencia hasta su institucionalización. La empresa Novo Nordisk ha propuesto una metodología para determinar el nivel de madurez social de un tema y graduar su actuación en consonancia. En general, cuanto más maduro sea un tema más esencial es que las empresas lo tomen en consideración.

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.4 Identificación de los temas relevantes



#### Orientaciones para la clasificación de los temas según su madurez social

La empresa farmacéutica Novo Nordisk creó una escala de cuatro niveles (latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado) para clasificar los temas según su nivel de madurez social.

Madurez social	Descripción	Actuación recomendada	Prioridad
Latente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunas comunidades de activistas y ONGs son conscientes del tema.</li> <li>- Existe poca evidencia científica del tema.</li> <li>- La comunidad empresarial, en general, ignora o descarta el tema.</li> </ul>	Indagación preliminar de nuevos riesgos y oportunidades. Gestión cautelosa, según las circunstancias.	Baja
Emergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe conciencia política y mediática del tema.</li> <li>- El tema ya se investiga bastante, pero los datos no son concluyentes aún.</li> <li>- Las empresas líderes prueban distintos enfoques para tratar el tema.</li> </ul>	Encarar el tema pronto para ganar participación de mercado o ventajas competitivas o de imagen.	Media
En consolidación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya hay bastantes prácticas empresariales dedicadas al tema en concreto.</li> <li>- Se desarrollan iniciativas voluntarias relacionadas con el tema en todo el sector correspondiente.</li> <li>- Surgen causas legales y se reconoce la necesidad de legislación pertinente.</li> <li>- Se desarrollan normas voluntarias y acciones colectivas.</li> </ul>	Buscar aliados para gestionar el impacto del tema a fin de evitar que las compañías que lo ignoran socaven el desarrollo de las mejores prácticas.	Alta
Institucionalizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se legisla el tema o se establecen normas industriales.</li> <li>- Las prácticas pertinentes se incorporan al modelo de negocio-excelencia.</li> </ul>	Asegurarse de que se cumplan las normas y compromisos sociales.	Muy alta

Fuente: AccountAbility (2006)

Hay que tener en cuenta que un mismo tema puede encontrarse en distintas etapas de madurez en diferentes países y en distintas industrias. Por ejemplo, la privacidad de los empleados es un tema emergente en Europa y en América Latina, pero ya está institucionalizado en los Estados Unidos; o la transparencia en las industrias extractivas que es un tema institucionalizado mundialmente y ya existe una iniciativa colectiva para abordar este tema.

Los resultados de este análisis pueden plasmarse en una tabla como la siguiente:



#### Temas relevantes para la empresa

Dominio	Tema	Subtema	Madurez social (latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado)
A	a	I	
		II	
	b	I	
		II	

#### 1.4.3. Seleccionar los temas relevantes para la empresa y para la sociedad

La empresa debe seleccionar sobre qué temas actuar dependiendo de los recursos disponibles y de su estrategia de posicionamiento ante la sostenibilidad. Para ello debe definir el grado de relevancia conjunta. Las empresas que deseen posicionarse como seguidores seguirán una **estrategia defensiva** y se enfocarán en seleccionar como temas relevantes los que sean importantes para el negocio y además estén institucionalizados y establecidos. Las empresas que deseen posicionarse como líderes en RSE seguirán una **estrategia proactiva** y abordarán también los temas emergentes y latentes.



#### Temas relevantes para la empresa

Dominio	Tema	Subtema	Relevancia para la empresa (alta, media, baja)	Madurez social (latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado)	Relevancia conjunta (alta, media, baja)
A	a	I			
		II			
	b	I			
		II			



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece una matriz de temas relevantes.

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.4 Identificación de los temas relevantes

A continuación se muestra un ejemplo de algunos de los temas que fueron considerados relevantes por las PYME del sector de la construcción que fueron participantes en el proyecto FOMIN “Promoción de RSE en las Américas” liderado por Forum Empresa.



#### Temas relevantes seleccionados por varias empresa del sector de la construcción (Forum Empresa y FUNDEMÁS, El Salvador)

Dominio	Tema	Subtema	Descripción	Madurez social	Relevancia para la empresa
Gobierno empresarial	Integridad	Pagos indebidos	Evitar la realización de pagos indebidos para obtener contratos públicos	Institucionalizado (aspecto legislado)	Alta
Prácticas laborales	Desarrollo de los trabajadores	Alfabetización	Contribuir a la alfabetización de trabajadores en obras	Establecido (aspecto incluido en políticas públicas)	Media
Gestión medio-ambiental	Reducción de la contaminación	Materias primas	Potenciar la reducción, reciclaje y reutilización de materiales	Institucionalizado (aspecto incluido en la norma ISO 14001)	Alta
Inversión social	Cobertura de necesidades básicas	Desarrollo de infraestructuras básicas	Contribuir al desarrollo local a través de la mejora de infraestructuras	Emergente (inversión social estratégica)	Baja

Fuente: Elaboración propia sobre información proporcionada por Fundes (2007).



**Ejercicio: Identificación y selección de temas relevantes**

1. Identifique los temas relevantes para su organización.
2. Estime su relevancia para la organización (alta, media o baja).
3. Determine su madurez social (latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado).
4. Determine su relevancia conjunta (alta, media, baja).
5. Escriba los resultados obtenidos en la tabla siguiente:

**Temas relevantes**

<b>Dominio</b>	<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Relevancia para la empresa</b> (alta, media, baja)	<b>Madurez social</b> (latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado)	<b>Relevancia conjunta</b> (alta, media, baja)
<b>Dominio A</b>	Tema 1	Subtema 1			
		Subtema 2			
	Tema 2	Subtema 1			
		Subtema 2			

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Ha identificado algún tema en el que no hubiera pensado anteriormente?
2. ¿Coinciden las prioridades sociales con las prioridades de su empresa? ¿En qué dominios y temas observa las mayores discrepancias? ¿A qué cree que se deben las diferencias?

## 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

### 1.5 Identificación de los impactos

#### 1.5 Identificación de los impactos

Los impactos empresariales son los cambios adversos o beneficiosos para la sociedad, resultantes en todo o en parte de las actividades, productos y servicios de una empresa. Los impactos pueden ser económicos, ambientales o sociales y deben ser identificados, gestionados y controlados para minimizar los adversos y maximizar los beneficiosos.

El proceso de identificación de los impactos responde a la siguiente lógica:

<b>FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?</b>				
<b>Etapa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
1.5 Identificación de los impactos Pregunta clave: ¿Cuáles son los impactos de nuestras actividades, productos y servicios sobre nuestros grupos de interés y nuestro entorno?	Identificar los impactos de las actividades, productos y servicios de la empresa	<b>Impactos económicos, sociales y ambientales</b>	1. Identificar los impactos de las actividades, productos y servicios de la empresa	 Análisis de la cadena de valor

Para identificar los impactos deben efectuarse las siguientes actividades: (1) Analizar la cadena de valor; (2) Identificar y clasificar los temas por su relación con la cadena de valor; (3) Seleccionar los impactos de la cadena de valor.

#### 1.5.1. Analizar la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor fue un instrumento para analizar las ventajas competitivas de una empresa propuesto en los años ochenta por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard. La cadena de valor hace referencia a los procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto, desde su concepción hasta su consumo. A través de su análisis, es decir del estudio de las actividades que agregan valor a sus productos, pueden identificarse las fuentes de ventajas competitivas de una empresa, sus fortalezas y debilidades y su posicionamiento estratégico basado en diferenciación o en menor costo.



Para analizar la cadena de valor de la empresa es preciso distinguir dos tipos de procesos:

- **Procesos primarios:** aquellos directamente orientados a la creación de valor para el cliente. Por ejemplo I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), producción, marketing y servicio postventa.
- **Procesos de soporte:** aquellos procesos auxiliares que permiten desarrollar los procesos primarios. Por ejemplo, aprovisionamiento, tecnologías, recursos humanos e infraestructura.

Además es posible también distinguir un tercer tipo de procesos, los procesos estratégicos, que son aquellos que permiten orientar estratégicamente a la empresa, establecer sus objetivos y controlar su consecución. Por ejemplo, planificación y control de gestión.

#### 1.5.2. Identificar y clasificar los temas por su relación con la cadena de valor

Recientemente Porter<sup>3</sup> ha propuesto el uso del análisis de la cadena de valor como herramienta para la gestión estratégica de la RSE con el argumento de que las empresas no pueden tratar de resolver todos los problemas sociales pero sí pueden contribuir a solventar aquellos que intersectan con su negocio. Para ello, propone identificar y clasificar los temas sociales según su naturaleza y seleccionar aquellos que permitan crear valor compartido, es decir, para la empresa y para la sociedad. Partiendo de esta información será posible establecer estrategias y planes de acción que permitan simultáneamente mejorar la competitividad y optimizar el impacto social.



#### Orientaciones para la identificación y clasificación de temas según su relación con la cadena de valor

El profesor de Harvard Michael Porter estableció tres categorías para clasificar los temas sociales que tienen impacto en la competitividad de la empresa o sobre los que la empresa tiene algún impacto:

- **Temas sociales genéricos.** Son temas importantes para la sociedad pero ni la empresa tiene impactos significativos sobre ellos ni ellos afectan a la competitividad de la empresa. Por tanto no son relevantes.
- **Impactos de la cadena de valor.** Son temas sobre los cuales las actividades de la empresa tienen impactos significativos y por tanto son relevantes. Por ejemplo, las prácticas de **aprovisionamiento** pueden tener un impacto económico dependiendo de la contratación de proveedores locales, los plazos de pago, la transferencia de conocimiento, etc.; las **prácticas laborales** pueden tener un impacto social dependiendo de la contratación de trabajadores locales, el nivel salarial o los programas de formación laboral ofrecidos; y las **prácticas de gestión ambiental** pueden tener un impacto sobre la calidad del agua de la comunidad.
- **Dimensiones sociales del contexto competitivo.** Son temas que afectan la disponibilidad de los factores de competitividad de la empresa en las localidades en las que opera y por tanto son relevantes. Por ejemplo, **mano de obra cualificada** mediante inversiones en programas de educación profesional.

Fuente: Porter, M. (2006).

<sup>3</sup> Porter (2006).

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.5 Identificación de los impactos

Para gestionar estratégicamente su RSE y crear valor compartido, las empresas deben identificar los impactos de sus actividades, productos y servicios a lo largo de su cadena de valor y las dimensiones sociales de su contexto competitivo y actuar para optimizarlos.



#### **Análisis de la cadena de valor para determinar los impactos económicos, sociales y ambientales**

Para identificar los impactos económicos, sociales y ambientales de su cadena de valor la empresa debe responder a dos preguntas:

1. ¿Cómo es nuestra cadena de valor?
2. ¿En qué eslabones radican nuestros impactos sobre los diferentes grupos de interés y sobre el medio ambiente? ¿Cuáles son esos impactos o temas relevantes?
3. Una vez se hayan identificado los temas relevantes en cada eslabón de la cadena de valor será posible responder a una tercera pregunta cuya respuesta puede usarse como insumo para elaborar el plan de acción: ¿Cómo podemos actuar en cada eslabón para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos?

También deben identificar las dimensiones sociales de su contexto competitivo y actuar para mejorar su acceso a los factores de competitividad (mano de obra cualificada, acceso al capital, etc.)



#### **Análisis de la cadena de valor para determinar las dimensiones sociales del contexto competitivo**

Para determinar las dimensiones sociales de su contexto competitivo y mejorar sus ventajas competitivas la empresa debe responder a dos preguntas:

1. ¿Cuáles son nuestros factores de competitividad a lo largo de nuestra cadena de valor?
2. ¿Qué temas sociales afectan nuestra disponibilidad de factores de competitividad?

En la práctica, la naturaleza de los temas relevantes para una empresa dependerá de su sector de actividad y de sus características específicas. Como muestran los casos siguientes, un tema que es genérico para empresas de un sector puede ser un impacto de la cadena de valor para empresas de otro sector o una dimensión social del contexto competitivo para un tercer sector.



#### Aplicación práctica del análisis de la cadena de valor a temas ambientales

Un tema ambiental como las emisiones de CO<sub>2</sub> tiene distinta relevancia para empresas de distintos sectores:

- a) Para un **banco** las emisiones son un tema social genérico, ya que las entidades financieras apenas emiten CO<sub>2</sub>. Ello implica que los bancos pueden enfocarse en otros temas más relevantes sobre los que tienen un mayor impacto, aunque también pueden contribuir a mitigar las emisiones ofreciendo productos financieros a sus clientes que les permitan financiar las inversiones requeridas para reducir las emisiones.
- b) Para una **empresa de mensajería** las emisiones son un impacto de la cadena de valor sobre el medio ambiente, ya que para la entrega de paquetes (eslabón logística y distribución) utilizan vehículos que generan CO<sub>2</sub>. Ello implica que las emisiones son un tema relevante para estas empresas que deberían tomar medidas en el eslabón de logística y distribución para controlar y disminuir las emisiones.
- c) Para un **fabricante de automóviles** las emisiones son un impacto de la cadena de valor sobre el medio ambiente, ya que sus productos emiten más o menos CO<sub>2</sub> según su diseño y su método de producción y distribución (eslabones I+D y producción). También pueden ser una dimensión ambiental de su contexto competitivo, ya que puede usar la ecoeficiencia como un factor de competitividad, para diferenciarse de la competencia. Ello implica que las emisiones de CO<sub>2</sub> son un tema relevante para estas empresas, que deberían adoptar medidas para diseñar y producir productos ecoeficientes (eslabón I+D+i y producción de su cadena de valor) que le permitan responder a la creciente demanda por este tipo de vehículos.

Fuente: Porter, M. (2006).

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.5 Identificación de los impactos

El mismo análisis puede realizarse para identificar los temas sociales:



#### Aplicación práctica del análisis de la cadena de valor a temas sociales

Un tema social como el SIDA tiene distinta relevancia para empresas de distintos sectores y regiones geográficas:

a) Para un **banco en un país desarrollado**, el SIDA es un tema genérico ya que la enfermedad en los países desarrollados ha dejado de ser mortal gracias al acceso a fármacos que permiten controlarla, por lo que no afecta a la capacidad de la empresa para acceder a recursos humanos.

b) Para una **empresa farmacéutica** que produzca fármacos antisida, el SIDA es un impacto de la cadena de valor sobre sus clientes, ya que los precios (que se fijan en el eslabón mercadotecnia) condicionan el acceso a los fármacos de los usuarios de bajos ingresos. Ello implica que el SIDA es un tema relevante para las empresas farmacéuticas y sobre el que tienen capacidad de control, por lo que deberían adoptar medidas para facilitar el acceso de la población de menores ingresos en los países en desarrollo a tratamientos antisida.

c) Para una **empresa minera en Sudáfrica** el sida es un aspecto social de su contexto competitivo, ya que para poder desarrollar su actividad la empresa depende de la disponibilidad de mano de obra local. Ello implica que el SIDA es un tema relevante para las empresas mineras, ya que limita su capacidad para acceder a uno de sus factores de competitividad (calidad y cantidad de recursos humanos). Por tanto, las empresas mineras deberían adoptar medidas para sensibilizar y formar a sus trabajadores sobre las opciones existentes para prevenir la extensión de la enfermedad.

Fuente: Adaptado de Porter, M. (2006).

#### 1.5.3. Seleccionar los impactos de la cadena de valor

Los temas relevantes identificados pueden recogerse en una matriz como la siguiente:



#### Impactos de la cadena de valor

Dominio	Tema	Subtema	Impacto de la cadena de valor	Dimensión social del contexto competitivo	Relevancia (alta, media, baja)
A	a	I			
		II			
	b	I			
		II			



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece una matriz de impactos.



#### Ejercicio: Identificación y selección de impactos

1. Identifique los impactos de sus actividades, productos y servicios partiendo de los temas seleccionados como relevantes en el ejercicio anterior.
2. Identifique las dimensiones sociales de su contexto competitivo.
3. Determine la relevancia de los temas seleccionados (alta, media, baja).
4. Escriba los resultados obtenidos en la tabla siguiente:

#### Temas relevantes

Dominio	Tema	Subtema	Impacto de la cadena de valor	Dimensión social del contexto competitivo	Relevancia (alta, media, baja)
<b>A</b>	a	I			
		II			
	b	I			
		II			

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Ha identificado algún impacto en el que no hubiera pensado anteriormente?
2. ¿Cree que es posible en su sector crear valor compartido, es decir valor para la empresa y para la sociedad simultáneamente?

## 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

### 1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades

#### 1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades

Los riesgos y oportunidades se refieren a la posibilidad de crear o destruir valor como consecuencia de las prácticas de gestión actuales o potenciales. Los riesgos y las oportunidades éticas, económicas, sociales y ambientales asociados a los temas seleccionados como relevantes deben ser identificados para poder gestionarlos.

El proceso de identificación de los riesgos y oportunidades responde a la siguiente lógica:

<b>FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?</b>				
<b>Etapa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades  Pregunta clave: ¿Qué riesgos y oportunidades de crear valor o destruir valor existen vinculados a nuestras prácticas actuales o potenciales?	Identificar los riesgos y oportunidades de crear o destruir valor como consecuencia de las prácticas de gestión actuales o potenciales	<b>Riesgos y oportunidades</b>	1. Identificar los riesgos y oportunidades  2. Identificar el estado de aprendizaje de la empresa  3. Determinar el posicionamiento frente a la sostenibilidad	 Cuadrante de posicionamiento frente a la sostenibilidad

Para identificar los riesgos y oportunidades deben efectuarse las siguientes actividades: (1) Identificar la madurez social de los temas; (2) Identificar el estado de aprendizaje de la empresa; (3) Determinar el posicionamiento frente a la sostenibilidad.

#### 1.6.1. Identificar la madurez social de los temas

El nivel de madurez social de los temas ya fue identificado en la etapa 1.4 *Identificación de los temas relevantes* y los resultados pueden utilizarse para realizar esta actividad.

Los resultados de este análisis pueden plasmarse en una tabla como la siguiente:



<b>Clasificación de los temas según su madurez social</b>			
<b>Dominio</b>	<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Madurez social</b> (latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado)
<b>A</b>	a	I	
		II	
	b	I	
		II	

#### 1.6.2. Identificar el estado de aprendizaje de la empresa

La gestión sostenible es un proceso gradual que requiere el paso desde una actitud pasiva a una actitud proactiva y un compromiso creciente de mejora. La evidencia disponible muestra que las organizaciones atraviesan cinco estados de aprendizaje en su camino hacia la sostenibilidad: defensivo, cumplimiento, gestión, estratégico y civil que determinan cinco niveles de madurez frente a la sostenibilidad.



#### Orientaciones para determinar la etapa de aprendizaje organizacional

AccountAbility creó una escala para medir el estado de aprendizaje de una empresa frente a la sostenibilidad. Esta escala ha sido adaptada por el Instituto Ethos como sigue para su aplicación por las empresas brasileñas.

Estado	Etapa de aprendizaje organizacional	Como actúa la organización	Porqué actúa así
Defensivo	Representa una etapa inicial en la que sólo hay acciones reactivas.	Niega prácticas, impactos, consecuencias y responsabilidades.	Para defenderse de los ataques a su reputación, que en el corto plazo pueden afectar a las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.
Cumplimiento	Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.	Cumple requerimientos mínimos como un coste de operación.	Para mitigar la erosión del valor económico en el medio plazo en virtud de un riesgo de litigio y de daños a su reputación.
Gestión	Representa la etapa intermediaria de acciones, en la cual la empresa mantiene una postura defensiva pero ya empieza a adoptar cambios en sus prácticas.	Inserta la cuestión social en sus principales procesos de gestión.	Para mitigar la erosión del valor económico en el medio plazo y obtener ganancias a largo plazo con la integración de prácticas de negocios responsables en las operaciones cotidianas.
Estratégico	Representa la etapa avanzada de acciones, en la cual la RSE es considerada estratégica para el negocio.	Inserta la cuestión social en sus principales procesos de gestión.	Para reforzar el valor económico en el largo plazo y garantizar las ventajas de los pioneros, alineando innovaciones en la estrategia y los procesos al tema social.
Civil	Representa la etapa proactiva, en la cual la empresa alcanza estándares de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad e influenciando políticas públicas.	Promueve la participación del sector en la RSE.	Para reforzar el nivel económico en el largo plazo, superando las desventajas del pionero y obtener ganancias por medio de la acción colectiva.

Fuente: Instituto Ethos (2006) basado en AccountAbility.

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades

Los resultados de este análisis pueden plasmarse en una tabla como la siguiente:



Estado de aprendizaje de la empresa			
Dominio	Tema	Subtema	Madurez social (defensivo, cumplimiento, gestión, estratégico y civil)
A	a	I	
		II	
	b	I	
		II	

#### 1.6.3. Determinar el posicionamiento frente a la sostenibilidad

La combinación de información sobre el nivel de madurez social de los temas y el estado de aprendizaje de la empresa permite determinar su posicionamiento frente a la sostenibilidad. Para ello, la Universidad Anáhuac de México ha utilizado en el proyecto FOMIN-IDEARSE el cuadrante de posicionamiento frente a la sostenibilidad propuesto por AccountAbility.



#### Cuadrante de posicionamiento frente a la sostenibilidad

Para determinar el posicionamiento de la empresa frente a la sostenibilidad, es decir, si está aprovechando las oportunidades o está sometida a un riesgo, AccountAbility sugiere combinar la información sobre el nivel de madurez social de cada tema relevante y el estado de aprendizaje de la empresa; y determinar si está posicionada en la zona verde o roja del cuadrante.

El cuadrante de posicionamiento frente a la sostenibilidad es similar a un semáforo ya que permite ver si la empresa está en una zona verde (oportunidad) o en una zona roja (riesgo).

- Oportunidad (zona verde): Si la empresa está en la zona verde del cuadrante respecto a un tema quiere decir que, o bien está aprovechando las oportunidades ya que se encuentra en una fase avanzada y proactiva de aprendizaje organizacional, o bien el tema todavía es latente y no existe mucha presión para que las empresas adopten una postura proactiva.
- Riesgo (zona roja): Si la empresa está en la zona roja del cuadrante respecto a un tema quiere decir que está sometida a un riesgo ya que está adoptando una postura defensiva aunque el tema está institucionalizado y existe presión para adoptar una postura proactiva.

Fuente: AccountAbility (2006).



Los resultados de este análisis pueden plasmarse en una tabla como la siguiente:



Impactos de la cadena de valor					
Dominio	Tema	Subtema	Madurez social	Estado de aprendizaje	Posicionamiento (Riesgo/Oportunidad)
A	a	I			
		II			
	b	I			
		II			



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece una matriz de riesgos y oportunidades.

## 1.7 Elaboración del caso de negocio

La creación de valor es el objetivo de toda buena dirección. El valor se mide considerando no solamente el beneficio obtenido sino también el costo que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva, si el beneficio obtenido supera el costo de los recursos implicados se ha creado valor.

El compromiso de los propietarios o accionistas será más fácil de obtener si existen evidencias en favor de la sostenibilidad como creador de valor para la empresa. Por ello es conveniente elaborar el caso de negocio de la RSE para la empresa, es decir los argumentos que sustentan la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión con el fin de crear valor o de evitar destruir valor.

El proceso de elaboración del caso de negocio responde a la siguiente lógica:

FASE 1 – REFLEXIÓN INICIAL: ¿Para qué debemos mejorar?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
1.7 Elaboración del caso de negocio  Pregunta clave: ¿Por qué debemos mejorar nuestras prácticas?; ¿Podemos crear valor si mejoramos?	Obtener el caso de negocio en favor de la RSE en la empresa	<b>Caso de negocio</b>	1. Identificar las evidencias de sostenibilidad  2. Elaborar el caso de negocio	Matriz de evidencias de creación de valor

### 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

#### 1.7 Elaboración del caso de negocio

Para elaborar el caso de negocio deben efectuarse las siguientes actividades: (1) Identificar las evidencias de creación de valor; y (2) Elaborar el caso de negocio.

##### 1.7.1. Identificar las evidencias de creación de valor

Las evidencias de creación de valor se refieren a si la implementación de prácticas más sostenibles se traduce en la creación de valor para la empresa, materializada en beneficios tangibles (mejora de los beneficios a través de aumentos en los ingresos y/o disminuciones en los costes) o intangibles (mejora de la reputación). Para identificar estas evidencias el Instituto Ethos ha utilizado en el proyecto FOMIN-Tear<sup>4</sup> la matriz de evidencias de creación de valor.



##### Matriz de evidencias de creación de valor

La matriz de evidencias de creación de valor muestra gráficamente la correlación existente entre las prácticas de sostenibilidad o de RSE de una empresa y sus factores de éxito empresarial

- **Prácticas sostenibles:** acciones vinculadas al negocio en el ámbito del buen gobierno, la protección ambiental o el desarrollo socioeconómico que contribuyen al desarrollo sostenible.
- **Factores de éxito empresarial:** factores financieros y extra-financieros fundamentales para la supervivencia de la empresa. Entre los financieros se encuentran los ingresos y acceso al mercado, los costes y la productividad y el acceso al capital. Entre los extra-financieros se encuentran la gestión de riesgos y la licencia para operar, el capital humano y el valor de la marca y la reputación.

Fuente: SustainAbility, CFI, Instituto Ethos (2002).



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece una matriz de evidencias de creación de valor.

<sup>4</sup> Instituto Ethos/FOMIN (2007).



### Aplicación práctica del análisis de evidencias de sostenibilidad (Instituto Ethos, Brasil)

SustainAbility, la Corporación Financiera Internacional y el Instituto Ethos elaboraron un estudio *Crear Valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes* que tomó como base 240 ejemplos reales procedentes de más de 60 países para mostrar las evidencias en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes.

Los hallazgos del estudio fueron reflejados en una matriz de evidencias de sostenibilidad como la siguiente:

Matriz de argumentos empresariales		Factores de sostenibilidad						
		Gestión empresarial e implicación		Orientación ambiental		Desarrollo socioeconómico		
		Gestión empresarial y dirección	Implicación de los interesados	Mejora de los procedimientos ambientales	Productos y servicios ambientales	Crecimiento económico local	Desarrollo comunitario	Gestión de los recursos humanos
Factores de éxito empresarial	Crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados	Claro	Claro	Oscuro	Claro	Oscuro	Claro	Claro
	Ahorro de costes y productividad	Claro	Claro	Oscuro	Blanco	Claro	Claro	Oscuro
	Acceso a capitales	Claro	Claro	Claro	Claro	Claro	Claro	Claro
	Gestión de riesgos y aceptación social	Claro	Oscuro	Claro	Claro	Claro	Claro	Blanco
	Capital humano	Blanco	Claro	Blanco	Blanco	Claro	Claro	Oscuro
	Valor de marca y reputación	Claro	Claro	Oscuro	Blanco	Claro	Claro	Claro

Los cuadrantes se señalan en color oscuro, claro y blanco de acuerdo con la correlación encontrada entre la adopción de prácticas sostenibles y la mejora de los factores de éxito empresarial:

- En color oscuro se señalan los casos en los que se encontró una correlación evidente entre la adopción de prácticas sostenibles y la mejora de los factores de éxito empresarial (por ejemplo, es posible encontrar evidencias de que la mejora de los procedimientos ambientales permite mejora el acceso a mercados y ahorrar costes).
- En color claro se señalan los casos en los que la correlación es más débil (por ejemplo, fue posible encontrar evidencias, aunque más débiles, de que la introducción de productos y servicios medioambientales permite mejora el acceso a mercados).
- En blanco se señalan los casos en los que no fue posible encontrar ninguna correlación (por ejemplo, fue posible encontrar evidencias de que la introducción de productos y servicios medioambientales permitiera ahorro de costes).

Fuente: SustainAbility, CFI, Instituto Ethos (2002).

## 1. [Unidad 1]. Reflexión inicial: ¿Para qué debemos mejorar?

### 1.7 Elaboración del caso de negocio

#### 1.7.2. Elaborar el caso de negocio

El caso de negocio son los argumentos empresariales que justifican la necesidad de mejorar las prácticas de gestión empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad con el fin de crear valor o de evitar destruir valor.

Elaborar el caso de negocio requiere entender los riesgos y oportunidades vinculadas a la sostenibilidad que afectan de manera general a todas las empresas y en particular a un sector de actividad. Para facilitar esta tarea es conveniente consultar algunas publicaciones que han abordado el caso de negocio de la RSE. A continuación se ofrece una breve selección de lecturas.



#### Orientaciones para la selección de lecturas básicas sobre el caso de negocio

Banco Interamericano de Desarrollo BID/FOMIN (2007): El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de Latinoamérica y el Caribe, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1337282>

Porter, M. (2006): "Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility". Harvard Business Review. Diciembre 2006. [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)

SustainAbility and International Finance Corporation (2007): *Market movers: Lessons from a frontier of innovation*. SustainAbility and IFC. [http://www.sustainability.com/downloads\\_public/MarketMovers/SustainAbility\\_MarketMovers.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/MarketMovers/SustainAbility_MarketMovers.pdf)

SustainAbility, International Finance Corporation and Instituto Ethos (2002): *Crear valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes*. SustainAbility, IFC e Instituto Ethos. <http://www.sustainability.com/developing-value>

WWF (2001: To whose profit?: Building the business case for sustainability [www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/towhoseprofit.pdf](http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/towhoseprofit.pdf)

El caso de negocio puede elaborarse en un documento que consolide los resultados de la reflexión inicial como el siguiente.



#### Caso de negocio

Dominio	Tema	Subtema	Impacto	Riesgos y oportunidades	Conclusiones y recomendaciones
<b>A</b>	a	I			
		II			
	b	I			
		II			

Nuestro caso de negocio: ¿por qué debemos de mejorar nuestras prácticas de gestión desde una perspectiva económica, ambiental y social?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



El Anexo 1 “Herramientas” ofrece una matriz para elaborar el caso de negocio.



**Ejercicio: Elaboración del caso de negocio**

1. Recoja los resultados de los análisis anteriores (temas, impactos, riesgos y oportunidades; y conclusiones y recomendaciones).
2. Escriba los resultados obtenidos en la tabla siguiente:

Dominio	Tema	Subtema	Impacto	Riesgos y oportunidades	Conclusiones y recomendaciones
<b>A</b>	a	I			
		II			
	b	I			
		II			

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los argumentos empresariales que sustentan la adopción de prácticas de RSE en su organización? Es decir, ¿Por qué mejorar las prácticas de gestión desde una perspectiva de sostenibilidad?
  - a. Perspectiva económica:
  - b. Perspectiva ambiental:
  - c. Perspectiva social:
2. A continuación exponga sus argumentos ante un colega, ¿Cuáles han sido más persuasivos para convencerle de la importancia de mejorar las prácticas de su organización?; ¿Por qué?
3. En el caso de que no encontrara una clara evidencia de las oportunidades de crear valor en su negocio a través de la adopción de medidas de gestión más sostenibles ¿Cree que el esfuerzo sigue siendo necesario? ¿Por qué? En el caso de que haya respondido que el esfuerzo no es necesario ¿Bajo qué condiciones cambiaría de opinión? ¿Cuáles cree que serían los mejores incentivos para cambiar de opinión? Por ejemplo, una nueva normativa, la presión de sus clientes, etc.





## Introducción

# 1

## Fundamentos de la RSE

# 2

## Dominios y temas de la RSE

# 3

## Sistematización de la RSE en PYME

**1** Reflexión inicial:  
¿para qué  
debemos mejorar?

**2** Diagnóstico:  
¿Dónde  
estamos?

- 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa
- 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas
- 2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas
- 2.4 Síntesis: identificación de prioridades

**3** Planificación:  
¿Hacia dónde  
queremos ir?

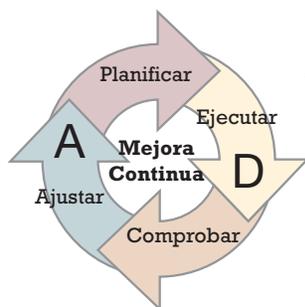
**4** Implementación:  
¿Cómo avanzamos?

**5** Monitoreo  
y evaluación:  
¿Hemos avanzado  
todo lo que  
esperábamos?

**6** Comunicación  
y reporte:  
Así lo hemos hecho

**7** Revisión y mejora:  
¿En qué  
podemos mejorar?

### [Unidad 2] Diagnóstico: ¿Dónde estamos?



Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?

Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?

Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?

Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?

Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?

Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho

Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de diagnóstico responde a la pregunta **¿Dónde estamos?**

El diagnóstico permite realizar una evaluación integral de la situación actual de la organización en materia de RSE para identificar cuáles son las oportunidades de mejora, es decir, los aspectos éticos, económicos, sociales o ambientales de sus actividades, productos y servicios relevantes para alcanzar los objetivos de negocios y para responder a las expectativas de los grupos de interés que no están siendo convenientemente abordados y cuya gestión conviene mejorar. Para ello, se utilizan metodologías de análisis interno, basadas en las percepciones de los directivos y empleados de la empresa; de análisis externo, basadas en la percepción de los grupos de interés; y de análisis comparativo, basadas en las mejores prácticas de la competencia.

El proceso de diagnóstico consta de cuatro etapas:

#### FASE 2 – DIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS?

Etapa	Preguntas clave a responder
2.1 Análisis interno: Estudio de línea de base e inventario de prácticas de RSE	¿Cuál es la situación inicial de nuestros indicadores de negocio? ¿Cuáles son nuestras prácticas de RSE actuales?
2.2 Análisis externo: Identificación de grupos de interés, temas y expectativas	¿Ante quién somos responsables? ¿Quiénes son nuestros grupos de interés más importantes? ¿Qué temas les son relevantes? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cómo perciben que estamos abordando sus expectativas?
2.3 Análisis comparativo: Identificación de mejores prácticas	¿Qué organizaciones son las mejores de su clase en nuestro sector? ¿Qué podemos aprender de ellas?
2.4 Síntesis: Identificación de prioridades	¿Qué temas son importantes para alcanzar nuestros objetivos de negocio, permiten responder a las expectativas de nuestros grupos de interés y permiten alinear nuestras prácticas con las mejores prácticas de nuestro sector?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

El análisis interno consiste en obtener información sobre la situación actual de la empresa basada en las percepciones de sus directivos y empleados. Esta información es ofrecida por el estudio de línea de base de RSE y el inventario de prácticas de RSE.

El estudio de línea de base es un estudio basado en indicadores cuantitativos de negocio (volumen de ventas, productividad, etc.) mientras que el inventario de prácticas es un estudio basado en indicadores cualitativos (existencia o no de prácticas de buen gobierno empresarial, de gestión ambiental, etc.). La combinación de ambos estudios permite identificar las oportunidades de mejora de la empresa que es uno de los insumos para elaborar el plan de acción. También permite, tras la ejecución del plan de acción, verificar la mejora de las prácticas de RSE de la empresa y el impacto de la mejora sobre los indicadores de negocio, que es uno de los insumos de la evaluación.

La experiencia de los proyectos FOMIN muestra que un inventario de prácticas de RSE es insuficiente para evaluar el impacto de un proyecto de implementación de RSE en PYME sobre la competitividad de la empresa. Es preciso contar también con una línea de base, ya que sin ella no es posible cuantificar si como resultado de las mejoras introducidas en la gestión de la empresa se ha creado valor como consecuencia de un aumento de las ventas o de una disminución de los costes operativos.

El proceso de análisis interno responde a la siguiente lógica:

FASE 2 – DIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
2.1 Análisis interno: elaboración de una línea de base y de un inventario de prácticas de RSE  Pregunta clave: ¿Cuál es la situación inicial de nuestros indicadores de negocio?; ¿Cuáles son nuestras prácticas de RSE actuales?	Conocer la situación de partida de la empresa para identificar las oportunidades de mejora	<b>Estudio de línea de base</b>  <b>Inventario de prácticas de RSE</b>	1. Establecer una línea de base de los indicadores de negocio (cuantitativo)  2. Elaborar un inventario de prácticas de RSE (cualitativo)  3. Identificar oportunidades de mejora percibidas por la empresa	 Cuestionario de línea de base   Cuestionario de prácticas de RSE

Para llevar a cabo el diagnóstico deben realizarse las siguientes actividades: (1) Establecer una línea de base de los indicadores de negocio; y (2) Elaborar un inventario de prácticas de RSE.

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

##### 2.1.1. Establecer una línea de base de los indicadores de negocio

El estudio de línea de base documenta la situación inicial de los indicadores de negocio de la empresa (en su mayoría cuantitativos) antes de la adopción de prácticas de RSE. La línea de base es necesaria para identificar las oportunidades de mejora a incluir en el plan de acción y, más adelante, para evaluar el impacto de la mejora de las prácticas de la empresa sobre los indicadores de negocio y sobre la competitividad de la PYME.

Para establecer una línea de base de los indicadores de negocio pueden utilizarse distintas metodologías. A continuación se presenta la metodología utilizada por la Universidad Anáhuac de México en el proyecto FOMIN-IDEARSE, combinada con la metodología propuesta por Confe Cámaras en el proyecto Comprometerse para la evaluación del cumplimiento legal.

El Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA), gestor de IDEARSE es una de las ocho aceleradoras de negocios existentes en México<sup>5</sup>. Las aceleradoras tienen la misión de ayudar a las empresas a identificar sus capacidades y potencialidades, oportunidades de crecimiento, y a diagnosticar sus barreras administrativas, financieras, tecnológicas y de mercado. Asimismo, tienen la tarea de acelerar el crecimiento de empresas gacela ayudándolas a aplicar modelos de negocio optimizados e incrementar su competitividad.

Este es el principal motivo por el que el modelo mostrado a continuación desarrollado por IDEARSE consta de siete elementos que entrelazan aspectos de RSE con aspectos de gestión que trascienden las fronteras de la RSE pero que son fundamentales para mejorar la competitividad desde una perspectiva integral de gestión.

A pesar del interés que puede tener para la empresa disponer de una visión integral del estado de sus prácticas de gestión, es posible que las PYME más pequeñas o con menores recursos decidan utilizar una versión simplificada del modelo de línea de base omitiendo los elementos 4 y 5 (clima organizacional y estilo de liderazgo) que precisan un mayor grado de experiencia en el uso de estas herramientas.



#### Estudio de línea de base

El estudio de línea de base utilizado por el proyecto FOMIN IDEARSE gestionado por la Universidad Anáhuac de México está compuesto de 8 elementos:

1. **Perfil de la PYME:** ofrecen una visión de los datos básicos de la empresa. Fecha de establecimiento, capital social, productos y servicios, actividad principal, número de empleados, volumen de ventas anuales, porcentaje de utilidad, volumen de exportaciones, número de clientes.
2. **Indicadores financieros y de ciclo de negocio:** permiten evaluar la situación financiera de la organización. Son calculados y analizados a partir de la información con-

<sup>5</sup> Programa Nacional de Empresas Gacela de México, <http://www.gacelas.org.mx/aceleradoras.php>

tenida en los estados financieros de la empresa. A partir de estos, se analizan: ventas, cobranza, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar y por pagar, apalancamiento, desempeño financiero y operativo, etc.

3. **Indicadores de “Perfil de Gestión”**: permiten evaluar la forma en que el estilo de dirección impacta los principales dominios de RSE en términos de gobierno empresarial, ética e integridad, aspectos laborales, derechos humanos, medio ambiente, partes interesadas, los procesos y la mejora continua. También permite identificar y describir áreas clave, tales como recursos humanos, producción, mercadotecnia y finanzas.

4. **Clima Organizacional**: muestra la evaluación de la situación de la empresa en aspectos tales como grado de apoyo entre los colaboradores, reconocimiento a la buena tarea, motivación, delegación, organización, planificación, claridad, etc.

5. **Estilo de liderazgo**: muestran los resultados obtenidos en referencia al personal directivo y a su orientación al trabajo, a la proactividad y a las personas.

6. **Cumplimiento legislativo**: muestra el nivel de cumplimiento de la legislación aplicable desde una perspectiva económica, social y ambiental.

7. **Análisis FODA**: muestra desde una perspectiva “hacia adentro”, las fortalezas y debilidades de la empresa y desde una perspectiva “hacia fuera”, las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización todo esto en relación con la implementación de medidas de responsabilidad social empresarial.

8. **Síntesis de Puntos Críticos**: muestra tanto áreas de éxito como áreas de oportunidad para la organización, ambas de gran importancia para direccionar y dimensionar el plan de cambio o plan de acción que lleve a la empresa a una mayor madurez en materia de RSE.

Fuente: IDEARSE-Anáhuac/FOMIN (2006)



El Anexo 1 “Herramientas” se ofrece un modelo de reporte de línea de base.

A continuación se explican los distintos elementos que conforman el estudio de línea de base.

#### a) Perfil de la PYME

El primer elemento del estudio de línea de base es el perfil de la PYME, que recoge datos básicos de la empresa que pueden ser recolectados por el responsable de administración.

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa



##### Estudio de línea de base – a) Perfil de la PYME

El perfil de la PYME permite conocer la situación actual de la empresa y su posición dentro de su sector mediante 12 indicadores básicos:

- |                             |                           |                               |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1. Nombre de la empresa     | 5. Artículos/servicios    | 9. Volumen de ventas anuales  |
| 2. Fecha de establecimiento | 6. Actividad principal    | 10. Exporta (si/no)           |
| 3. Nombre del representante | 7. Número de empleados    | 11. Volumen de exportaciones  |
| 4. Capital social           | 8. Porcentaje de utilidad | 12. Número actual de clientes |

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006)

##### b) Indicadores financieros y de ciclo de negocio

Los indicadores financieros y de ciclo de negocio recogen los datos financieros que pueden ser recolectados por el responsable de finanzas.



##### Estudio de línea de base – b) Indicadores financieros y de ciclo de negocio

Los indicadores financieros permiten conocer el desempeño financiero de la empresa mediante el análisis de datos de los cuatro últimos ejercicios referentes a cuatro aspectos: inversión de capital, compras de materias primas e insumos, almacén, y ventas.

###### Inversión en capital

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. Utilidad o pérdida bruta            | 6. Apalancamiento con recursos ajenos |
| 2. Utilidad o pérdida de la operación  | 7. Cobertura de intereses             |
| 3. Apalancamiento con recursos propios | 8. Rotación del activo total          |
| 4. Gastos de operación                 | 9. Rendimiento sobre la inversión     |
| 5. Capacidad de pago                   |                                       |

###### Compras de materias primas o insumos

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. Rotación de proveedores | 2. Plazo medio de cuentas por pagar (días) |
|----------------------------|--|

###### Indicadores de almacén

- |                                  |                         |
|----------------------------------|-------------------------|
| 1. Rotación de inventarios       | 3. Rotación de clientes |
| 2. Plazo promedio de inventarios |                         |

###### Indicadores de ventas

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1. Ventas netas        | 3. Margen de utilidad neta |
| 2. Margen de operación | 4. Coste de ventas         |

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006)

#### c) Perfil de gestión de la empresa

El perfil de gestión recoge información sobre el nivel de formalización de la gestión en cada una de las áreas de aplicación de la RSE. El perfil puede ser elaborado por el responsable de RSE.



#### Estudio de línea de base – c) Perfil de gestión de la empresa

El análisis del perfil de gestión permite conocer el estilo de gestión y administración de los directivos de la empresa en cada una de las áreas de aplicación de la RSE:

Gobierno empresarial	Gestión medioambiental	Procesos y mejora continua
Ética e integridad	Inversión social	
Mercadotecnia	Competencia	
Prácticas laborales	Producción	
Aprovisionamiento	Finanzas	

Para ello se valora el estilo de gestión en cada área de acuerdo con una escala de cuatro valores:

#### Escala de valoración del perfil de gestión

Perfil de gestión	% de cumplimiento	Descripción
NULO	Se cumple un 0%.	Omisión de documentos y actividades tangibles, no existen resultados.
BAJO	Se cumple de un 1% al 35%.	Se tienen los documentos parcialmente y las actividades se realizan informalmente o improvisadamente; no hay tangibles ni resultados.
MEDIO	Se cumple de un 36% al 70%.	Se tienen los documentos, las actividades se realizan parcialmente pero los resultados y tangibles no son verificables. Se llevan de manera formal pero no se actualizan y/o se llevan a la práctica.
ALTO	Se cumple de un 71% al 100%.	Los documentos y las actividades son tangibles y los resultados son óptimos.

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006)

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

##### d) Analizar el clima laboral

El cuarto elemento del estudio de línea de base es el estudio de clima organizacional. El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre la organización. Su importancia radica en que influye en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en su productividad.

El estudio de clima organizacional puede ser elaborado por el responsable de recursos humanos.



##### Estudio de línea de base – d) Encuesta sobre clima laboral

Una de las metodologías más utilizadas para medir el clima laboral es la Escala de Clima Laboral o *Work Environment Scale* (WES) de Rudolf H. Moos (1994).

Los indicadores responden a diez dimensiones del clima laboral agrupadas en tres categorías: *relaciones interpersonales* (implicación, cohesión y apoyo), *autorrealización* (autonomía, organización y presión) y *estabilidad y cambio* (claridad, control, innovación y comodidad). Las diez dimensiones miden lo siguiente:

1. **Implicación.** Mide el grado de entrega de los empleados hacia su trabajo.
2. **Cohesión.** Mide las relaciones de amistad y apoyo entre los trabajadores.
3. **Apoyo.** Mide el apoyo y el estímulo que da la dirección a sus trabajadores. Por ejemplo a través del reconocimiento del trabajo bien hecho.
4. **Autonomía.** Mide el grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser independientes y a tomar sus decisiones en la ejecución de sus tareas habituales.
5. **Organización.** Mide hasta qué punto existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo que estimulen la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. **Presión.** Mide la presión que ejerce la dirección sobre los trabajadores para que se lleve a cabo el trabajo.
7. **Claridad.** Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. **Control.** Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los trabajadores.
9. **Innovación.** Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. **Comodidad.** Mide los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus trabajadores a través de la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera.

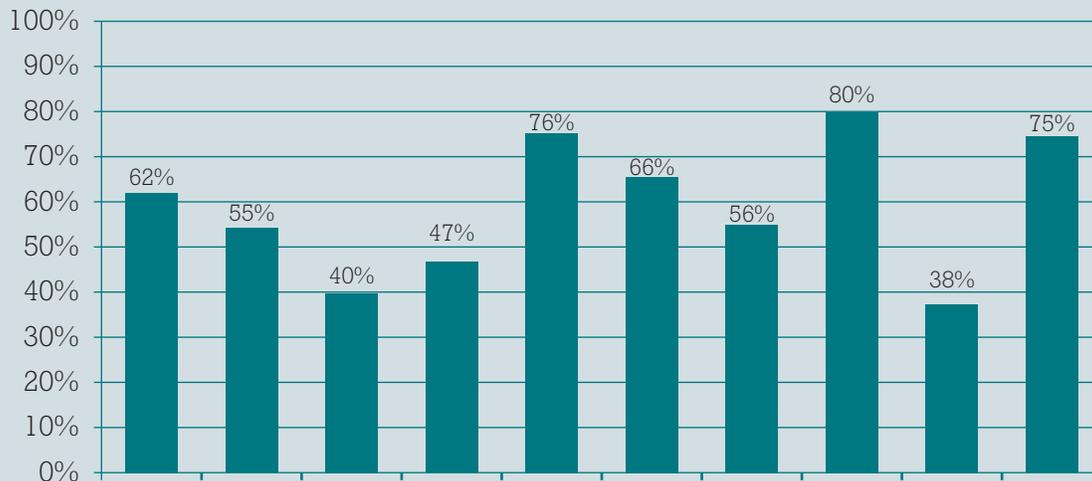
Fuente: Moos, R.H. (1994) y Salgado, J. Remeseiro, C. Iglesias, I (1996) e IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006).

La Universidad Anáhuac de México ha adaptado esta herramienta para elaborar un cuestionario de clima organizacional que forma parte del cuestionario de línea de base del proyecto FOMIN-IDEARSE. Como muestra el ejemplo adjunto, la aplicación de la encuesta a la PYME permite identificar las áreas de mejora (las áreas que presenten una puntuación más baja) que deben ser tenidas en cuenta para seleccionar las prioridades a abordar en el plan de acción:



#### **Caso: Resultado del análisis de clima organizacional en una PYME (IDEARSE, Universidad Anáhuac, México)**

La aplicación del cuestionario de liderazgo en una PYME mexicana arrojó los siguientes resultados:



#### **Hallazgos en Clima Organizacional**

- El clima organizacional se percibe como mejorable
- Aparente bajo nivel de compañerismo
- Percepción de poco apoyo por parte de los jefes
- Poco incentivo a la creatividad e innovación
- Estructuras laborales ordenadas y altamente estructuradas y jerarquizadas
- Percepción de control a partir de reglas

Durante el proceso de planificación, las oportunidades de mejora identificadas mediante la encuesta de clima organizacional deberán tenerse en cuenta al diseñar el plan de acción.

Durante el proceso de monitoreo y evaluación, deberá aplicarse nuevamente el estudio de línea de base y de la encuesta de clima laboral para determinar si la implantación de prácticas de RSE en la PYME ha contribuido o no a mejorar el clima laboral.

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006)

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

##### e) Estilo de liderazgo de los directivos

El quinto elemento del estudio de línea de base es el estudio de estilos de liderazgo que puede ser elaborado por el responsable de recursos humanos.



##### Estudio de línea de base – e) Estudio de estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere a las cualidades de los directivos que favorecen el proceso de influir en los empleados para que se esfuercen en alcanzar las metas de la empresa. El estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a las necesidades del equipo en cada situación.

- **Orientación al trabajo:** Es el grado en el que el líder menciona los deberes, define las responsabilidades y los roles y dice qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién y dónde. Las acciones del líder que caracterizan este enfoque son: establecer objetivos; organizar; dirigir; supervisar; controlar.

- **Orientación a la proactividad:** Es el grado en el que el líder no sólo toma la iniciativa, sino asume la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decide en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Las acciones del líder que caracterizan este enfoque son: Conoce sus fortalezas y sus debilidades; manifiesta sus opiniones de forma asertiva; toma la iniciativa y emprende la acción; afronta positivamente el cambio y la incertidumbre; y transforma los problemas en oportunidades.

- **Orientación a las personas:** Es el grado en el cual el líder usa la comunicación en ambos sentidos con sus colaboradores y escucha para facilitar comportamientos y proporcionar apoyo socio-emocional. Las acciones del líder que caracterizan este enfoque son: dar soporte y aconsejar; comunicar y escuchar activamente; facilitar interacciones; proveer retroalimentación.

El análisis de liderazgo requiere la recopilación de información a través de un cuestionario que presenta una lista de preguntas correspondientes a 60 indicadores. La valoración de los indicadores permite clasificar el potencial de liderazgo en tres niveles: Superior (de 20 a 30 puntos); Alto (de 10 a 20 puntos) y Medio (de 0 a 10 puntos).

Además, puede ser equilibrado o desequilibrado. Es equilibrado si ninguna de las tres orientaciones (al trabajo, a la proactividad y a las personas) predomina sobre las otras, y desequilibrado si existe un sesgo muy pronunciado hacia alguna de las tres orientaciones en detrimento de las restantes.

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006).

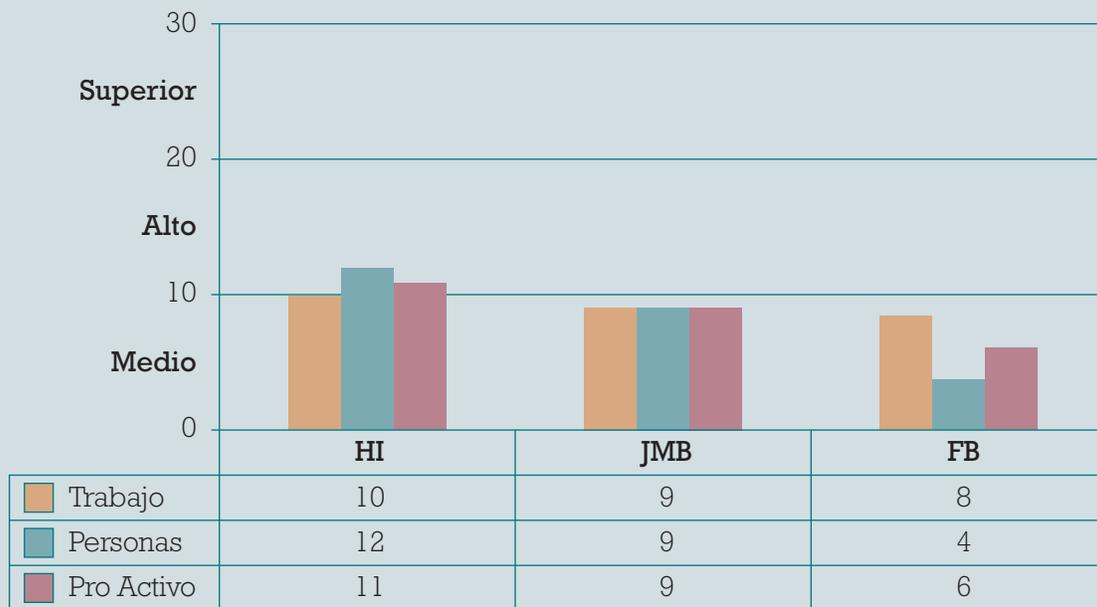
La Universidad Anáhuac de México ha adaptado esta herramienta para elaborar un cuestionario de liderazgo que forma parte del cuestionario de línea de base del proyecto FOMIN IDEARSE. Como muestra el caso siguiente, la aplicación del diagnóstico de liderazgo en la PYME permite identificar los casos en los que el estilo de liderazgo es medio o está desequilibrado para proponer, como parte del plan de acción, las medidas necesarias para mejorarlo.



#### Caso: Resultado del diagnóstico de liderazgo en una PYME (IDEARSE, Universidad Anáhuac, México)

La aplicación del diagnóstico de liderazgo en la PYME permitió identificar los casos en los que el estilo de liderazgo de los directivos era medio o bajo, o estaba muy sesgado hacia una orientación (trabajo, proactividad o personas) en detrimento de otras y proponer, como parte del plan de cambio, las medidas necesarias para mejorar el estilo de liderazgo.

La aplicación del diagnóstico de liderazgo a tres directivos de una PYME, director comercial, director de producción y director administrativo arrojó los siguientes resultados:



El gráfico refleja lo siguiente:

- La dirección comercial (HI) se encuentra en un nivel “alto” de liderazgo ya que las calificaciones de sus tres orientaciones (trabajo, personas y proactividad) se encuentran en el rango de 10 a 20 puntos, si bien le da mayor importancia a la relación con las personas.
- El área de producción (JMB) se encuentra en un nivel “medio” de liderazgo, ya que las calificaciones de sus tres orientaciones (trabajo, personas y proactividad) se encuentran en el rango de 0 a 10 puntos, encontrándose las tres orientaciones de liderazgo en un equilibrio perfecto.
- La dirección administrativa (FB) también se encuentra en un nivel “medio” de liderazgo, ya que las calificaciones de sus tres orientaciones (trabajo, personas y proactividad) se encuentran en el rango de 0 a 10 puntos, si bien le da mayor importancia al trabajo y menor importancia a la relación con las personas.

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2007)

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

##### f) Cumplimiento legislativo

No todos los modelos de implementación de la RSE en PYME incorporan una evaluación del cumplimiento legislativo como parte de la línea de base ya que generalmente se considera que el alcance de la RSE son las actividades voluntarias que van más allá del cumplimiento legal.

Sin embargo, en aquellos países en los que el estado de derecho es más débil, y en las empresas más pequeñas con frecuencia las prácticas de gestión se realizan en niveles más bajos de los exigidos por la ley, el cumplimiento legislativo debe ser un objetivo prioritario que antepone a la mejora de las prácticas voluntarias de RSE. En aquellos casos en que se detecten incumplimientos legislativos importantes, es conveniente utilizar los resultados de esta evaluación como insumo para elaborar el plan de acción

La evaluación del cumplimiento legislativo puede ser realizada por el responsable de administración. Confecámaras de Colombia ha desarrollado la siguiente metodología para el proyecto FOMIN Comprometerse:



##### Estudio de línea de base – f) Evaluación del cumplimiento de la legislación

La evaluación del cumplimiento legislativo tiene como fin conocer el nivel de cumplimiento de la legislación económica, social y ambiental.

**Legislación económica:** se refiere al grado en el que la empresa cumple con las obligaciones contenidas en la legislación laboral, tributaria, y mercantil vigente.

**Legislación social:** se refiere al grado en el que la empresa cumple con las obligaciones contenidas en la legislación relativa al desarrollo profesional, la libertad de asociación y la protección de los derechos humanos.

**Legislación ambiental:** es el grado en el que la empresa cumple con las obligaciones contenidas en la legislación ambiental vigente.

Los hallazgos de la evaluación y las acciones de mejora recomendadas pueden resumirse en un **reporte de evaluación del cumplimiento legislativo**, que será utilizado como insumo para la elaboración del plan de acción:

##### Reporte de evaluación del cumplimiento legislativo

Dominio	Tema	Requisito legislativo	Descripción del incumplimiento	Acciones de mejora recomendadas

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2007)

#### g) Realizar un análisis FODA

El séptimo elemento del estudio de línea de base es el análisis FODA, también llamado análisis DAFO o DOFA, que puede ser elaborado por el responsable de RSE utilizando la información obtenida en la reflexión inicial:



#### Estudio de línea de base – g) Análisis FODA

El análisis FODA tiene como fin identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad, es decir, desde una óptica económica, social o ambiental.

- **Fortalezas y Debilidades:** aspectos internos que fortalecen o debilitan las posibilidades de la empresa de alcanzar sus objetivos desde una perspectiva de sostenibilidad, es decir, desde una óptica económica, social o ambiental.
- **Oportunidades y Amenazas/Riesgos:** aspectos del entorno que fortalecen o debilitan las posibilidades de la empresa de alcanzar sus objetivos desde una perspectiva de sostenibilidad, es decir, desde una óptica económica, social o ambiental.

#### Clave para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

	Ayuda (a conseguir los objetivos)	Obstáculo (para conseguir los objetivos)
Interno (atributos de la empresa)	<b>Fortalezas</b> ¿Qué atributos internos ayudan a conseguir los objetivos de la empresa?	<b>Debilidades</b> ¿Qué atributos internos son un obstáculo para conseguir los objetivos de la empresa?
Externo (atributos del entorno)	<b>Oportunidades</b> ¿Qué atributos del entorno ayudan a conseguir los objetivos de la empresa?	<b>Amenazas</b> ¿Qué atributos del entorno son un obstáculo para conseguir los objetivos de la empresa?

Fuente: Instituto Ethos / FOMIN (2007)

Los resultados del análisis FODA pueden plasmarse en una matriz como la siguiente:



#### Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Fortaleza 1	• Fortaleza 2
• Debilidad 1	• Debilidad 2
Oportunidades	Amenazas
• Oportunidad 1	• Oportunidad 2
• Amenaza 1	• Amenaza 2

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

A partir de la información ofrecida por la matriz FODA pueden proponerse distintas estrategias a seguir para cada tema: capitalizar, mejorar, eliminar o monitorear.



#### Orientaciones para seleccionar estrategias de creación de valor

		Ámbito interno	
		Fortalezas	Debilidades
Ámbito externo	Oportunidades	Cuadrante I <b>Capitalizar</b>	Cuadrante II <b>Mejorar</b>
	Amenazas	Cuadrante III <b>Monitorear</b>	Cuadrante IV <b>Eliminar</b>

- **Capitalizar:** si respecto a un tema existen oportunidades y la empresa posee fortalezas hay que capitalizar las fortalezas para crear valor.
- **Mejorar:** si respecto a un tema existen oportunidades y la empresa presenta debilidades hay que mejorar las debilidades para crear valor.
- **Eliminar:** si respecto a un tema existen amenazas y la empresa presenta debilidades hay que eliminar las debilidades para evitar destruir valor.
- **Monitorear:** si respecto a un tema existen amenazas y la empresa posee fortalezas hay que monitorear las fortalezas para evitar destruir valor.

Fuente: Instituto Ethos-Tear/FOMIN (2007)

La evidencia disponible de varios proyectos de implementación de RSE en PYME muestra que la aplicación del análisis FODA con frecuencia hace aflorar debilidades referentes a aspectos básicos de gestión tales como falta de estructura y organización o insuficiente capacidad de planificación a medio y largo plazo lo que supone un impedimento para su crecimiento.



#### Caso CEMEX, México - El desarrollo de proveedores, un instrumento para mejorar la competitividad

CEMEX es el mayor productor de cemento en México y el tercero en el mundo. CEMEX, una de las empresas ancla del proyecto FOMIN IDEARSE gestionado por la Universidad Anáhuac seleccionó 10 PYME proveedoras pertenecientes a diversos sectores como los de la construcción, impresión y gestión de recursos humanos para recibir apoyo del proyecto.

La aplicación del análisis FODA como parte del estudio de línea de base aplicado a las PYME permitió, además de identificar varias fortalezas, poner en evidencia algunas de las debilidades comunes a la mayoría de las PYME mexicanas: falta de estructura y organización e insuficiente capacidad de Planificación a medio y largo plazo. Muchas PYME tenían debilidades vinculadas a su estructura de propiedad, frecuentemente por tratarse de empresas familiares. Todos estos factores suponían un obstáculo para su desempeño, no sólo desde una perspectiva de RSE sino desde cualquier perspectiva, que fue mitigado a lo largo del proceso de implementación de RSE en PYME.

Fuente: Iturbide, L. (2007).

La aplicación de un análisis FODA a una PYME participante en el programa IDEARSE arrojó el siguiente resultado:



#### Caso: Matriz FODA de una PYME del proyecto IDEARSE-Universidad Anáhuac, México

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES			DEBILIDADES / AMENAZAS		
Dominio	Tema	Observaciones	Dominio	Tema	Observaciones
<b>Gobierno empresarial</b>	Políticas y sistemas de gestión	Dispone de buena organización y planificación lo que estimula la eficiencia y reduce la presión sobre los trabajadores	<b>Gobierno empresarial</b>	Liderazgo	Dispone de un liderazgo medio, enfocado en sacar adelante el trabajo más que en planear y delegar actividades
		Dispone de un manual de operaciones bien documentado y conocido por todos los trabajadores Se percibe un buen control sobre el cumplimiento de normas internas		Eficiencia financiera	Muestra una rentabilidad mejorable, elevados costes operativos y carencia de un sistema de contabilidad de costes eficiente

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa



#### Caso: Matriz FODA de una PYME del proyecto IDEARSE-Universidad Anáhuac, México

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES			DEBILIDADES / AMENAZAS		
Dominio	Tema	Observaciones	Dominio	Tema	Observaciones
<b>Prácticas laborales</b>	Conciliación	Hay dos turnos de trabajo lo que permite cubrir la demanda y otorga mayor flexibilidad a los trabajadores	<b>Prácticas laborales</b>	Capacitación	No existe un programa de capacitación continua de los trabajadores
	Satisfacción	Los trabajadores se muestran interesados y estimulados ante el trabajo que realizan		Lugar de trabajo	Insuficiente ventilación e iluminación
				Innovación	Se percibe falta de incentivos hacia la innovación
<b>Mercado-tecnia</b>	Productos y servicios	Ofrece paquetes completos (producción, etiquetado, empaque y distribución), que otros competidores no ofrecen  Cuenta con diferentes productos, lo que le permite diversificar su cartera de clientes y mercados potenciales	<b>Mercado-tecnia</b>	Plazos de cobros	El sistema de pagos a proveedores de algunas grandes empresas influye negativamente en las finanzas de sus clientes PYME provocando su endeudamiento
	Distribución	Dispone de experiencia en mercados internacionales, exporta el 3-5% de sus ventas y puede aumentar ese porcentaje			
	Satisfacción del cliente	Es reconocida por su buena relación calidad-precio  Dispone de mecanismos para medir la satisfacción del cliente a través de encuestas		Satisfacción del cliente	Puede mejorar y sacar más provecho de las encuestas a clientes

Fuente: IDEARSE, Universidad Anáhuac (2006)

De este análisis la empresa obtuvo información sobre las áreas de oportunidad y las debilidades de su gestión en las que debía enfocar los esfuerzos de mejora en su plan de acción y sobre la estrategia a seguir:



#### Caso: Reporte del análisis FODA del proyecto IDEARSE-Universidad Anáhuac, México

Dominio	Tema	Atributos (fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza)				Recomendaciones sobre la estrategia a seguir (capitalizar, mejorar, monitorear, eliminar)	Oportunidades de mejora
		F	O	D	A		
Gobierno empresarial	Liderazgo	X	X			La empresa dispone de la experiencia, diversidad de productos y cartera de clientes requeridos para crecer pero para capitalizar mejor las fortalezas debería mejorar su estilo de liderazgo para enfocarse en planear y delegar actividades y no sólo en sacar el trabajo adelante	Mejorar estilo de liderazgo
Gobierno empresarial	Eficiencia financiera			X	X	Para poder competir con los productores asiáticos, debe eliminar sus debilidades mejorando sus ratios de rentabilidad disminuyendo los costes operativos (por ejemplo a través de mejoras en la productividad) e implementando un sistema de contabilidad de costes más eficiente	Disminuir costos operativos  Mejorar sistema de contabilidad de costos
Mercado-tecnia	Satisfacción del cliente	X	X			La empresa dispone de mecanismos para medir la satisfacción del cliente a través de encuestas, pero para sacarles más provecho debería mejorar el uso de la información así obtenida	Mejorar el uso de la información obtenida de las encuestas a clientes
Mercado-tecnia	Plazos de cobro de clientes			X	X	El sistema de pagos a proveedores de algunas grandes empresas influye negativamente en el ratio de endeudamiento de la empresa. Sería conveniente proponer una revisión del sistema a los clientes que dispongan de una política de RSE frente a sus proveedores para evitar inconsistencias entre su discurso y sus acciones	Negociar mejora de plazos de cobro a grandes clientes

Fuente: IDEARSE-Anáhuac/FOMIN (2007)

## 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa



#### Ejercicio: Estudio de línea de base – Análisis FODA

Partiendo de los temas relevantes identificados en la etapa de análisis del negocio desde una perspectiva de sostenibilidad y en la etapa de mapeo de los grupos de interés y de sus expectativas, realice un análisis FODA para identificar los atributos internos y externos que ayudan u obstaculizan conseguir los objetivos de la empresa. Refleje los resultados del análisis en la tabla siguiente:

Dominio	Tema	Atributos (fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza)				Recomendaciones sobre la estrategia a seguir (capitalizar, mejorar, monitorear, eliminar)	Oportunidades de mejora
		F	O	D	A		
A	a						
	b						
	c						
B	a						
	b						
	c						

Conteste a la siguiente pregunta:

1. ¿Qué temas deben ser tenidos en cuenta como área de oportunidad para el diseño del plan de acción? Seleccione entre tres y cinco temas.

#### h) Redactar el reporte del estudio de línea de base consolidando toda la información obtenida

El reporte del estudio de línea de base puede ser elaborado por el responsable de RSE.

#### Producto: Reporte del estudio de línea de base

- Introducción:** Mediante este estudio de línea de base se pretende documentar la situación inicial de la empresa antes de la adopción de prácticas de RSE. Este estudio es un insumo para la elaboración del plan de acción y para la medición de impacto de la implantación de prácticas de RSE en la empresa, una vez se haya implementado el plan de acción.
- Perfil de la empresa:** A continuación se presentan los datos básicos de la empresa que permiten conocer su situación actual y el contexto en el que se encuentra dentro de su sector.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

## 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

**3. Indicadores financieros y de ciclo de negocio:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de las razones financieras obtenidas de los estados financieros de la empresa para los últimos tres ejercicios económicos.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**4. Perfil de gestión:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis del estilo de gestión y administración de aspectos relativos a la RSE.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**5. Clima organizacional:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis del clima organizacional de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**6. Estilos de liderazgo:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de los estilos de liderazgo de los directivos de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**7. Cumplimiento legislativo:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis del cumplimiento legislativo y aspectos económicos, sociales y ambientales.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**8. Análisis FODA:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis FODA, realizado en base a los hallazgos presentados en las secciones anteriores.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**9. Síntesis de puntos críticos:** A continuación se presenta una síntesis de las oportunidades de mejora identificadas mediante el estudio de línea de base.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

##### 2.1.2. Elaborar un inventario de prácticas de RSE

El inventario de prácticas documenta la situación inicial de las prácticas de gestión de la empresa antes del inicio del proceso de mejora. Para ello se utilizan indicadores cualitativos de RSE (existencia de políticas, códigos, etc.). El inventario de prácticas es necesario para identificar las oportunidades de mejora a incluir en el plan de acción y, más adelante, para evaluar las mejoras conseguidas.

Para establecer una línea de base de los indicadores de negocio pueden utilizarse distintas metodologías. A continuación se presenta la metodología utilizada por la Universidad Anáhuac de México en el proyecto FOMIN-IDEARSE.



#### **Inventario de prácticas**

El inventario de prácticas está compuesto de 3 elementos:

1. **Indicadores de RSE:** permiten evaluar la situación de las prácticas de RSE de la empresa. Para ello se utilizan indicadores cualitativos que permiten medir la existencia o carencia de determinadas prácticas.
2. **Nivel de madurez de la empresa:** permite determinar el nivel de madurez de las prácticas de RSE de la empresa dependiendo de la calificación obtenida al aplicar los indicadores de RSE.
3. **Síntesis de puntos críticos:** muestra tanto áreas de éxito como áreas de oportunidad para la organización, ambas de gran importancia para direccionar y dimensionar el Plan de Cambio o Plan de Acción que lleve a la empresa a una mayor madurez en materia de RSE.

Fuente: IDEARSE- Anáhuac/FOMIN (2006)



El Anexo 1 “Herramientas” se ofrece un modelo de inventario de prácticas.

A continuación se explican los distintos elementos que conforman el inventario de prácticas.

##### a) Indicadores de RSE

El primer paso del inventario de prácticas es la recolección de información sobre la situación inicial de la empresa mediante el uso de indicadores de RSE. Esta actividad puede realizarse mediante un cuestionario de diagnóstico o de autoevaluación. Existen numerosos cuestionarios que pueden ser utilizados por las PYME. A continuación se mencionan las herramientas publicadas por las organizaciones ejecutoras de proyectos del Clúster RSE apoyados por FOMIN.



##### **Cuestionarios de evaluación o matriz de diagnóstico RSE**

Todas las organizaciones ejecutoras de proyectos del Clúster “Promover la competitividad a través de la RSE” apoyados por FOMIN/BID han desarrollado herramientas de autoevaluación. Las siguientes han sido publicadas y están disponibles:

- Brasil - Instituto Ethos (2007): Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2007. Instituto Ethos: São Paulo. [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Indicadores\\_2007\\_ESPANHOL.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_ESPANHOL.pdf)
- Chile - Acción RSE (2006): Herramienta de auto-evaluación de responsabilidad social empresarial. Acción RSE: Santiago de Chile <http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/Indicadores.pdf>
- El Salvador - FUNDEMAS (2006): Indicadores FUNDEMAS de RSE para la PYME. FUNDEMAS: San Salvador [http://www.FUNDEMAS.org/indicadores/Indicadores\\_RSE\\_PYME.doc](http://www.FUNDEMAS.org/indicadores/Indicadores_RSE_PYME.doc)
- Perú - Perú 2021 (2007): Indicadores de RSE. Perú 2021: Lima. [http://www.peru2021.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=92&Itemid=52](http://www.peru2021.org/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=52)
- Uruguay - DERES (2007): Manual de autoevaluación RSE. DERES: Uruguay. [http://www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

A continuación se muestra un ejemplo de aplicación de una matriz de diagnóstico en una PYME mexicana.



#### **Caso: La matriz de diagnóstico del modelo IDEARSE, Universidad Anáhuac, México**

El Modelo IDEARSE de implementación de RSE en PYME contempla seis dominios: autorregulación (gobierno empresarial), derechos humanos, aspectos laborales, partes interesadas (accionistas o inversionistas, proveedores, consumidores y clientes, competencia, autoridades), medio ambiente e impacto comunitario y social. Cada dominio a su vez contempla varios componentes.

La matriz de diagnóstico de IDEARSE está compuesta por 139 indicadores que permiten conocer las acciones de responsabilidad social que la PYME lleva a cabo en cada uno de los seis dominios y sus correspondientes componentes y permite evaluar su nivel de madurez RSE.

#### **Estructura de la matriz de diagnóstico RSE**

<b>Dominio</b>	<b>Componentes</b>
Autorregulación	Plataforma de valores Manual de políticas Transparencia Gobierno empresarial Medidas anticorrupción
Derechos Humanos	Respeto por la dignidad de las personas Diálogo y participación
Aspectos Laborales	Relaciones con los sindicatos Desarrollo humano Cuidado de la salud y seguridad en el trabajo
Partes interesadas: a) Accionistas o inversionistas b) Proveedores c) Consumidores y clientes d) Competencia e) Autoridades	Retribución justa a su inversión Selección y pago de proveedores Desarrollo de proveedores Dimensión social del consumo Comercio justo Mercadotecnia responsable Derechos de propiedad Prácticas comerciales Cumplimiento de leyes, códigos y reglamentos
Medio Ambiente	Manejo y compromiso con la causa ambiental Manejo del impacto ambiental Ciclo de vida de los productos
Impacto Comunitario y Social	Desarrollo comunitario Impulso al desarrollo social

La aplicación del diagnóstico se realiza mediante la evaluación de cada uno de los indicadores de la matriz de diagnóstico a los que se otorga una calificación entre 0 y 100 puntos de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los cuatro atributos de valoración que propone el Modelo IDEARSE: metodología, despliegue, datos y evaluación y mejora y que se explican a continuación.

#### Atributos de valoración de los indicadores de la matriz de diagnóstico (IDEARSE-Universidad Anáhuac, México)

Metodología	Despliegue	Datos	Evaluación y mejora
Características de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión aplicadas por la organización que den como resultado un comportamiento acorde al modelo de RSE.	Grado de extensión con que se aplica el enfoque o la metodología.	Cantidad y calidad de información generada por la organización referente al cumplimiento de los elementos del modelo de RSE.	Utilización de la información para la evaluación, revisión y mejora de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión.
No existe evidencia del uso de una metodología.	No se presentan evidencias del despliegue.	Los datos no son relevantes para la evaluación del sistema de gestión y del modelo.	El proceso no se evalúa.
Existe una metodología que cubre los requisitos básicos del modelo.	La metodología se encuentra en las primeras etapas de despliegue en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren algunos aspectos clave.	Comienzan a aplicarse conceptos y mejoras en algunos de los procesos. El pasaje de una actitud reactiva a una proactiva es evidente.
Existe una metodología sistémica que cubre la mayoría de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren la mayoría de los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistemática está aplicado en algunos de los procesos definidos como clave por la organización.
Existe una metodología sistémica que cubre la totalidad de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en la mayoría de las áreas de la organización.	Los datos presentados cubren todos los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistemática está aplicado en la mayoría de los procesos definidos como clave en la organización.



El Anexo 1 “Herramientas” se ofrece un modelo de inventario de prácticas.

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

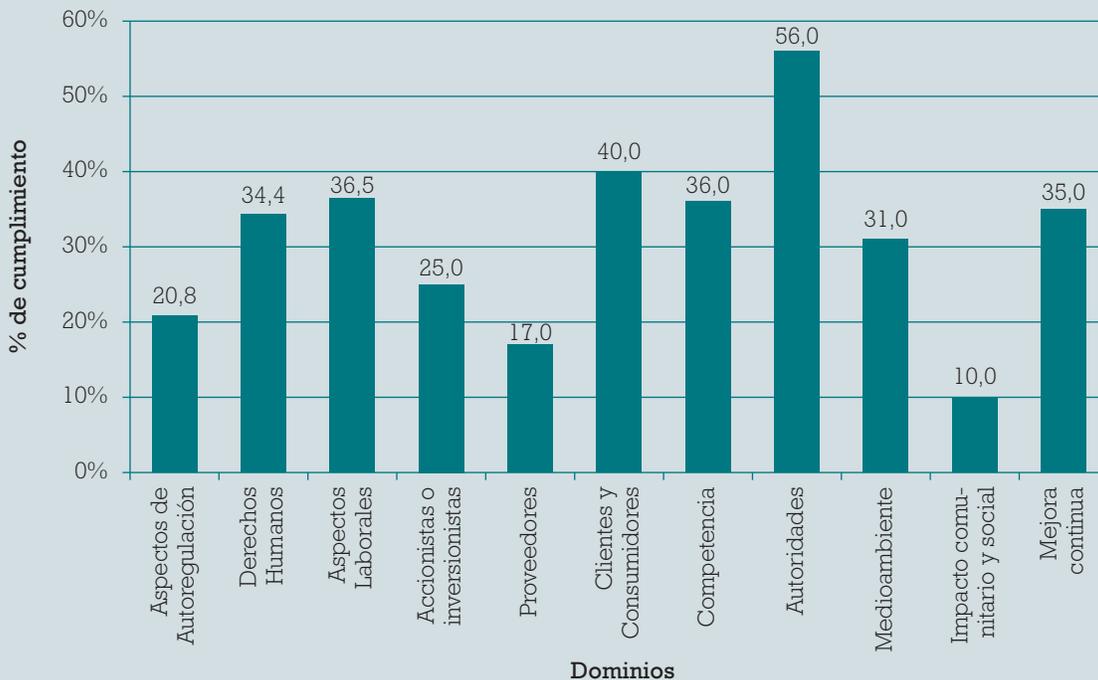
La aplicación de la matriz de diagnóstico en una PYME mexicana permitió obtener los siguientes resultados:



#### Resultados de la aplicación de la matriz de diagnóstico (IDEARSE-Universidad Anáhuac, México)

N°	Concepto	Calificación (puntos)	Calificación (%)
1	Autorregulación	875	20,8%
2	Derechos humanos	550	34,4%
3	Aspectos laborales	875	36,5%
4	Accionistas	50	25%
5	Proveedores	150	17%
6	Consumidores y clientes	475	40%
7	Competencia	250	36%
8	Autoridades	225	56%
9	Medio ambiente	275	31%
10	Impacto comunitario y social	100	10%
11	Enfoque de procesos y mejora continua	175	35%
<b>Calificación total</b>		<b>4.000</b>	

La representación gráfica de los resultados permite distinguir fácilmente las áreas con oportunidades de mejora, que son aquellas en las que la PYME obtuvo una calificación menor del 50%:



Fuente: IDEARSE-Anáhuac / FOMIN (2007)

En el gráfico anterior se puede observar que la empresa cuenta con las mayores áreas de oportunidad en términos de RSE en los dominios que obtuvieron calificaciones por debajo del 50%, que son aquellos en donde debe enfocar los esfuerzos de mejora y, por tanto, su plan de acción. En este ejemplo los dominios por debajo del 50% son todos, excepto autoridades. Los dominios cercanos o menores al 25% son gobierno empresarial, ética e integridad, proveedores e impacto comunitario y social.

#### b) Nivel de madurez de RSE de la empresa

El nivel de madurez de una empresa permite clasificar la PYME en cuatro niveles de madurez de acuerdo con el nivel de implantación de prácticas de RSE en la organización. Esto está reflejado en la puntuación obtenida al aplicar la matriz de diagnóstico. Los niveles son: proceso no iniciado, enfoque, implantación y mejora. Para ello se utiliza la siguiente escala de valoración:

<b>Escala de valoración del nivel de madurez de RSE de la empresa</b>			
<b>Puntuación</b>	<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
Menos de 2.500 puntos	Nivel 0	Proceso no iniciado	No hay evidencia de un proceso de RSE a ningún nivel.
Entre 2.501 y 6.000 puntos	Nivel 1	Enfoque	Existen evidencias de que la empresa se encuentra en una etapa de RSE informal.
Entre 6.001 y 9.000 puntos	Nivel 2	Implantación	Existen evidencias de que la empresa cuenta con una cultura de procesos.
Más de 9.001 puntos	Nivel 3	Mejora	Existen evidencias de que la empresa aplica consistentemente un enfoque de RSE.

En el ejemplo mostrado anteriormente, la empresa obtuvo 4.000 puntos, lo que refleja que se encontraba al inicio del proceso en un nivel 1 o de enfoque, lo que indica que realizaba algunas prácticas de RSE de forma no estructurada, aun cuando no las denominaba como tales.

#### c) Determinar las oportunidades de mejora

Los resultados de la aplicación de la matriz de diagnóstico deben documentarse en un reporte de diagnóstico que muestre las oportunidades de mejora.

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

#### Producto: Reporte del diagnóstico de RSE

##### Introducción

Mediante este estudio de diagnóstico se pretende documentar la situación inicial de la empresa antes de la adopción de medidas de RSE, con el fin de conocer la existencia o no de determinadas prácticas de RSE. En la primera sección se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de diagnóstico. A continuación se valora el nivel de madurez de la empresa y por último se presentan los temas en los que existen oportunidades de mejora que serán un referente para la elaboración del plan de acción.

##### 1. Resultados del cuestionario de diagnóstico

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la empresa en cada uno de los dominios que componen el cuestionario de diagnóstico:

Temas	Calificación	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	Observaciones
Autorregulación (gobierno empresarial)				
Derechos humanos				
Aspectos laborales				
Accionistas				
Proveedores				
Consumidores y clientes				
Competencia				
Autoridades				
Medio ambiente				
Impacto comunitario y social				
Enfoque de procesos y mejora continua				
<b>Total</b>				

Observaciones: Mencionar temas que presentan mayores oportunidades de mejora (nivel de cumplimiento 0 y 1).

Nivel de cumplimiento: Nivel 0 (0-25%); Nivel 1 (25-50%); Nivel 2 (50-75%); Nivel 3 (75-100%).

#### 2. Nivel de madurez

La aplicación del cuestionario de diagnóstico arroja la siguiente calificación global y nivel de madurez:

Calificación global	Nivel de madurez	Conclusiones y recomendaciones

#### 3. Oportunidades de mejora

Los temas que presentan mayores oportunidades de mejora, y que por tanto deben ser tenidos en cuenta para seleccionar las prioridades que servirán de referencia para la elaboración del plan de acción, son los siguientes:

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (oportunidades de mejora)
A	a		
	b		
	c		
B	a		
	b		
	c		

## 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

A continuación se muestra el reporte de diagnóstico de una PYME mexicana y las oportunidades de mejora identificadas mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico.



#### Caso IDEARSE - Universidad Anáhuac, México - Reporte del diagnóstico de RSE de una PYME del Proyecto

##### Introducción

Mediante este estudio de diagnóstico se pretende documentar la situación inicial de la empresa antes de la adopción de prácticas de RSE con el fin de conocer la existencia o no de determinadas prácticas de RSE. En la primera sección se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de diagnóstico. A continuación se valora el nivel de madurez de la empresa y por último se presentan los temas en los que existen oportunidades de mejora que serán un referente para la elaboración del plan de acción.

##### 1. Resultados del cuestionario de diagnóstico

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la empresa en cada uno de los dominios que componen el cuestionario de diagnóstico:

Temas	Calificación	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	Observaciones
Autorregulación	875	20,8%	0	Muy bajo
Derechos humanos	550	34,4%	1	Bajo
Aspectos laborales	875	36,5%	1	Bajo
Accionistas	50	25,0%	0	Muy bajo
Proveedores	150	17,0%	0	Muy bajo
Consumidores y clientes	475	40,0%	1	Bajo
Competencia	250	36,0%	1	Bajo
Autoridades	225	56,0%	2	Medio
Medio ambiente	275	31,0%	1	Bajo
Impacto comunitario y social	100	10,0%	0	Muy bajo
Enfoque de procesos y mejora continua	175	35,0%	1	Bajo
<b>Total</b>	4000			

Observaciones: Mencionar temas que presentan mayores oportunidades de mejora (nivel de cumplimiento 0 y 1).

Nivel de cumplimiento: Nivel 0 (0-25%); Nivel 1 (25-50%); Nivel 2 (50-75%); Nivel 3 (75-100%).

##### 2. Nivel de madurez

La aplicación del cuestionario de diagnóstico arroja la siguiente calificación global y nivel de madurez:

Calificación global	Nivel de madurez	Conclusiones y recomendaciones
4.000	1 enfoque	Adoptar medidas de RSE para subir al nivel 2, implementación.

### 3. Oportunidades de mejora

Los temas que presentan mayores oportunidades de mejora, y que por tanto deben ser tenidos en cuenta para seleccionar las prioridades que servirán de referencia para la elaboración del plan de acción, son los siguientes:

Dominio	Tema	Hallazgos	Oportunidades de mejora
Autorregulación	Orientaciones estratégicas	No cuenta con misión, visión y valores (MVV) explicitados y difundidos	Formalizar y comunicar MVV
	Políticas y procedimientos (manuales)	No cuenta con organigrama ni descripciones de puestos de trabajo	Formalizar y comunicar organigrama y descripción de puestos de trabajo
		Sus manuales no incorporan aspectos de RSE	Incorporar aspectos de RSE en políticas y procedimientos y actualizar los manuales
	Transparencia	No existe un mecanismo de comunicación interna eficiente	Mejorar la comunicación interna
	Gobierno empresarial	No existe un consejo de administración formal No hay prácticas de gobierno empresarial: comités, consejeros independientes, etc.	Formalizar la figura del consejo de administración e incorporar prácticas de gobierno empresarial
	Ética e integridad	No existe una política formal que prohíba práctica ilegales	Formalizar una política anticorrupción
Prácticas laborales	Desarrollo humano	No existen programas de capacitación continua	Establecer un programa de capacitación continua
Derechos humanos	Respeto por la dignidad de las personas	No están integrados los conceptos de derechos humanos en las políticas y manuales	Integrar los conceptos de derechos humanos en las políticas y manuales

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez RSE de la empresa

Dominio	Tema	Hallazgos	Oportunidades de mejora
Proveedores	Selección y aprobación de pago	No se han explicitado los criterios de selección de proveedores No existe un procedimiento claro para la adquisición de productos y servicios No existe una política que prohíba la contratación de proveedores que atenten contra los derechos humanos	Explicitar los criterios de selección de proveedores Establecer un procedimiento para la adquisición de productos y servicios Formalizar una política que prohíba la contratación de proveedores que atenten contra los derechos humanos
	Desarrollo	No se involucran en el desarrollo de proveedores No valoran la RSE de sus proveedores	Involucrarse en el desarrollo de proveedores Valorar la RSE de sus proveedores en sus criterios de selección
Accionistas e inversionistas	Retribución justa a su inversión	No hay evidencia de cómo se informa a los accionistas de los resultados	Establecer un procedimientos y registros para evidenciar la entrega de información sobre resultados a los accionistas
Impacto comunitario y social	Desarrollo comunitario	No existe una política de apoyo a la comunidad No participan en alianzas con otras organizaciones	Formalizar una política de apoyo a la comunidad Participar en alianzas con otras organizaciones
	Impulso al desarrollo social	No tienen programas de voluntariado	Establecer un programa de voluntariado
Medio ambiente	Manejo ambiental	No cuentan con capacitación en medio ambiente	Establecer un programa de capacitación ambiental

Fuente: IDEARSE-Anáhuac/FOMIN /2007)

Las oportunidades de mejora detectadas mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico de RSE deben ser tenidas en cuenta más adelante a la hora de seleccionar las prioridades a incluir en el plan de acción.

## 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

Un principio básico de la RSE es conocer y respetar las expectativas de los grupos de interés, es decir de los individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, y que se ven afectados por sus actividades, productos y servicios o que pueden afectarlos (accionistas, inversores, autoridades, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad). Por ello, el análisis interno, que está basado en las percepciones de directivos y empleados, idealmente, debe ser completado con un análisis externo, basado en las percepciones de los grupos de interés, que permita identificar los temas que les son relevantes y sus expectativas.

La información proveniente de los grupos de interés permitirá identificar los temas en los que existe una desviación entre las prácticas de gestión de la empresa y las expectativas sobre su comportamiento. Esas desviaciones permiten establecer las oportunidades de mejora que deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar las prioridades a incluir en el plan de acción.

El proceso de identificación de grupos de interés, temas y expectativas responde a la siguiente lógica:

FASE 2 – DIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
2.1 Identificación de grupos de interés, temas y expectativas estimadas	Identificar los grupos de interés de la empresa, los temas que les son relevantes y sus expectativas	<b>Mapa de grupos de interés, temas relevantes y expectativas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a los grupos de interés</li> <li>2. Clasificar los grupos de interés</li> <li>3. Dialogar con los grupos de interés</li> <li>3. Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los grupos de interés</li> <li>Clasificación de los grupos de interés</li> <li>Encuesta a los grupos de interés</li> <li>Temas relevantes y expectativas de los grupos de interés</li> </ul>
<p>Pregunta clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ante quién somos responsables?</li> <li>¿Quiénes son nuestros grupos de interés más importantes?</li> <li>¿Qué temas les son relevantes? ¿Cuáles son sus expectativas?</li> <li>¿Cómo perciben que estamos abordando sus expectativas?</li> </ul>				

Para efectuar una identificación de grupos de interés, los temas que les son relevantes y sus expectativas deben realizarse las siguientes actividades: (1) Identificar los grupos de interés, (2) Clasificar los grupos de interés, (3) Dialogar con los grupos de interés; y (4) Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés.

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

##### 2.2.1. Identificar los grupos de interés

Los grupos de interés son los individuos o colectivos con los que la empresa tiene relación, y que se ven afectados por sus actividades, productos y servicios o que pueden afectarlos.



##### Los grupos de interés

No hay una lista genérica de grupos de interés que sirva para todas las organizaciones pero en la mayoría de ellas pueden encontrarse, al menos, los grupos de interés siguientes:

Inversores y accionistas	Medios de comunicación	Aliados
Clientes	Sindicatos	Líderes de opinión
Empleados	ONGs y grupos de presión	Comunidad académica y científica
Proveedores	Comunidades locales	Instituciones internacionales
Gobierno y entes reguladores	Competidores	

Fuente: AccountAbility (2006), p. 25.

El primer paso es asegurar que los grupos de interés más importantes sean correctamente identificados. Para ello pueden utilizarse las siguientes orientaciones:



##### Orientaciones para la identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés son las personas o colectivos que cumplen los siguientes criterios:

- 1. Responsabilidad:** personas o colectivos con los que se tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, o prácticas vigentes.
- 2. Influencia:** personas o colectivos que pueden influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas, porque sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño.
- 3. Afectación:** personas o colectivos afectados por las operaciones de la organización. Su afectación puede ser debida a la dependencia o a la cercanía:
  - a. Dependencia:** personas que dependen de la empresa, como por ejemplo, los empleados y sus familias, los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
  - b. Cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo grupos internos o con relaciones de larga duración con la empresa, o aquellos de los que depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de sus plantas de producción.

Fuente: AccountAbility (2006), p. 25

El siguiente ejemplo muestra los grupos de interés identificados por una empresa del sector de la construcción:



#### Ejemplo: Grupos de interés que podrían ser identificados por una empresa constructora

Grupo de interés	Subgrupo	Grupo de interés	Subgrupo
<b>Accionistas</b>	Propietarios Accionistas minoritarios	<b>Aliados</b>	Otras empresas constructoras Otros socios
<b>Inversores</b> (más relevantes para empresas grandes que para PYME)	Inversores institucionales Fondos de pensión Gerentes y analistas de fondos Agencias calificadoras Organizaciones promotoras de la inversión socialmente responsable	<b>Competidores</b>	Compañías constructoras
<b>Autoridades</b> (Gobierno central y local y entidades reguladoras)	Ministerio de obras públicas (MOP) Empresas públicas dependientes del MOP Autoridades regulatorias Autoridades locales	<b>Comunidades locales</b>	Vecinos Organizaciones de voluntarios locales
<b>Empleados</b>	Alta dirección Mandos intermedios Personal Sindicatos Empleados nuevos Empleados potenciales Ex-empleados	<b>ONG y grupos de presión</b>	Organizaciones que trabajan por la integridad en las licitaciones públicas Organizaciones ecologistas Organizaciones sociales
<b>Clientes</b>	Empresas públicas Municipalidades Empresas privadas	<b>Comunidad Académica y científica</b>	Centros universitarios Investigadores Estudiantes
<b>Proveedores</b>	Proveedores de materiales de construcción Subcontratistas Proveedores de otros suministros	<b>Medios de comunicación</b>	Televisión y radio Publicaciones sectoriales Periódicos locales Periódicos nacionales Periódicos financieros

Fuente: Elaboración propia

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

##### 2.2.2. Clasificar los grupos de interés

Una vez identificados los grupos de interés es preciso clasificarlos según un orden de importancia. Para ello puede usarse las percepciones de los directivos y empleados o pueden usarse metodologías formales como las que se explican a continuación.

##### a) Clasificación de los grupos de interés basada en los riesgos y oportunidades

La primera metodología, usada por el Instituto Ethos de Brasil permite seleccionar los grupos de interés que minimizan los riesgos y maximizan las oportunidades de alcanzar los objetivos de negocio.

Para aplicar esta metodología es preciso identificar los grupos de interés, estimar los riesgos y oportunidades para la empresa vinculados a cada grupo de interés (para ello puede usarse la información obtenida en la fase de reflexión inicial) y determinar su importancia (alta, media o baja).

A continuación se muestra un ejemplo de aplicación de esta metodología proporcionado por el Instituto Ethos de Brasil:



#### Clasificación de grupos de interés basada en los riesgos y oportunidades (Instituto Ethos, Brasil)

Grupo de interés (GI)	Proveedor de materia prima esencial		
<b>Riesgo</b>	Atraso en la entrega de productos a los clientes por falta de materia prima	Entrega de materiales de baja calidad	Aumento repentino en el precio
<b>Oportunidad</b>	Desarrollo de materia prima de bajo impacto ambiental	Mejora de la calidad de los productos	Mantención de política de precios integrados
<b>Importancia</b> (Alta, media o baja)	Alta		
<b>Impacto de la empresa sobre el GI</b>	Imagen	Presión, precios	Presión, reducción de costes
<b>Expectativa del GI</b>	Precios altos, estables y plazos de pago cortos		
<b>Compromiso de la empresa con el GI</b>	Fortalecimiento de marca y del negocio	Desarrollo de proveedores, mantención del mercado	Lealtad, fortalecimiento del negocio
<b>Formas de diálogo existentes</b>	Encuesta, Ombudsman	Encuesta	Ombudsman

Fuente: Instituto Ethos (2007)

##### b) Clasificación de los grupos de interés basada en el poder, la legitimidad y la urgencia

La siguiente metodología, ideada por Mitchell, Agle y Wood y usada por IDEARSE-Anáhuac de México y Comprometerse-Confecámaras de Colombia, propone clasificar los grupos de interés en función de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.



#### **Orientaciones para la evaluación y selección de los grupos interés según el poder, la legitimidad y la urgencia.**

Los grupos de interés pueden estar caracterizados por tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. La importancia para la empresa de cada grupo dependerá de los atributos que posea:

- 1. Poder:** hace referencia a la facultad de imponer a otro su voluntad o a la habilidad de generar un impacto en la empresa.
- 2. Legitimidad:** hace alusión a las acciones de un grupo que son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social, de normas, valores y creencias.
- 3. Urgencia:** tiene que ver con la sostenibilidad de los grupos de interés ante los retrasos de atención de sus exigencias y la importancia que éste concede a estas relaciones.

La presencia de todos o algunos de los tres atributos permite clasificar los grupos de interés en siete tipos:

- |                   |                 |                |
|-------------------|-----------------|----------------|
| a. Inactivos      | d. Dominantes   | g. Definitivos |
| b. Discrecionales | e. Dependientes |                |
| c. Exigentes      | f. Peligrosos   |                |

Los siete tipos se agrupan en tres modalidades: latentes, expectantes y definitivos.

- i) Latentes:** Poseen tan sólo un atributo y son los de menor relevancia al ser considerados por la empresa. Dependiendo del tipo de atributo que posean serán:
  - **Inactivos:** si tienen el poder para influir a la empresa, pero carecen de legitimidad y sus exigencias no son urgentes.
  - **Discrecionales:** poseen legitimidad, pero carecen de poder y urgencia.
  - **Exigentes:** son muy insistentes debido a que sus exigencias deben ser cumplidas rápidamente por la empresa.
- ii) Expectantes:** Gozan de dos de los tres atributos, su actitud es más activa y la relación de estos grupos con la empresa es mayor. Están clasificados en:
  - **Dominantes:** poseen poder y legitimidad. La ausencia de urgencia le da una apariencia pasiva, sin embargo, tiene gran influencia sobre la organización.
  - **Dependientes:** tienen peticiones urgentes y legítimas, pero no tienen poder y por esta razón están sujetos a otros grupos de interés o a la voluntad de los directivos.
  - **Peligrosos:** disponen de poder y generalmente sus peticiones son urgentes. Actúan de forma peligrosa para la organización y es por esto que se deben anticipar sus acciones para reducir sus impactantes efectos.
- iii) Definitivos:** Poseen legitimidad, urgencia y poder. Son aquellos que deben recibir atención inmediata por parte de la empresa.

Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

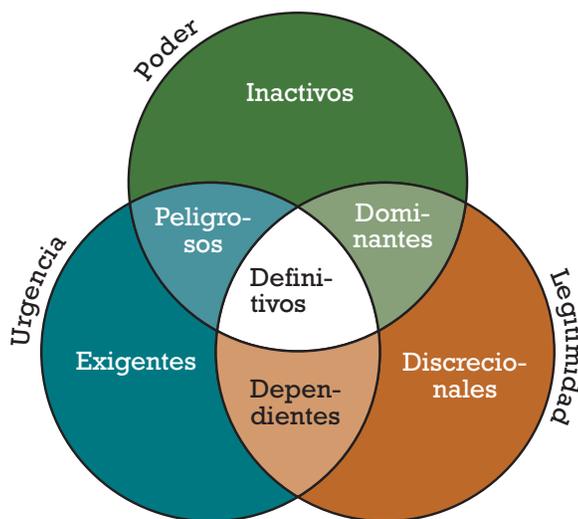
## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

Para aplicar esta metodología es preciso identificar los grupos de interés, estimar sus atributos, clasificarlos en uno de los siete tipos y su respectiva modalidad y determinar su importancia.

Partiendo de esta información es posible elaborar un mapa de los grupos de interés de acuerdo con sus atributos que facilitará seleccionar aquellos que sean de mayor importancia para la empresa:



Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

Los resultados de este análisis pueden reflejarse en una tabla como la siguiente:

Clasificación de los grupos de interés			
Dominio	Grupos de interés	Subgrupos	Importancia (alta, media, baja)
<b>Gobierno empresarial</b>	Accionistas, inversores y autoridades		
<b>Prácticas laborales</b>	Empleados y trabajadores autónomos		
<b>Mercadotecnia</b>	Clientes y consumidores		
<b>Aprovisionamiento</b>	Proveedores		
<b>Medio ambiente</b>	Comunidades, ONG ambientalistas		
<b>Inversión social</b>	Comunidades locales, ONG sociales		

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2008)



#### Ejercicio: Identificación de grupos de interés

1. Identifique los grupos de interés más importantes para su organización.
2. Describa cómo el grupo de interés es afectado por la empresa o afecta a la empresa. Escríbalo en la tabla siguiente:

#### Identificación de grupos de interés

Grupo de interés	Subgrupo	Cómo el grupo de interés es afectado por la empresa	Cómo el grupo de interés afecta a la empresa

[Nota: Si dispone de poco tiempo para hacer el ejercicio escoja una pequeña muestra de grupos de interés, por ejemplo tres.]

2. Clasifique los grupos de interés según su importancia usando la primera herramienta de clasificación propuesta (la valoración del riesgo y la oportunidad) y refleje los resultados de su análisis en una tabla como la siguiente:

#### Valoración de grupos de interés en función del riesgo y la oportunidad

Grupo de interés	Riesgo	Oportunidad	Importancia (alta, media, baja)	Impactos de la empresa sobre el grupo de interés	Expectativa del grupo de interés	Compromiso de la empresa en relación al grupo de interés	Formas de diálogo existentes

3. Clasifique los grupos de interés según su importancia usando la segunda herramienta de clasificación propuesta (la valoración del poder, legitimidad y urgencia) y refleje los resultados de su análisis en la tabla siguiente:

#### Clasificación de los grupos de interés en función de su urgencia, legitimidad y poder

Grupo de interés	Urgencia	Legitimidad	Poder	Tipo (Inactivo, discrecional, exigente, etc.)	Modalidad (Latente, expectante, definitivo)	Importancia (alta, media, baja)

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Ha identificado algún grupo de interés en el que no hubiera pensado con anterioridad?
2. Si fuera posible, solicite a otros colegas que hagan este mismo ejercicio y pongan en común los resultados obtenidos ¿Cuáles son las similitudes y diferencias? En el caso de que haya muchas diferencias traten de analizar a qué se deben.

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

##### 2.2.3. Dialogar con los grupos de interés

Una vez identificados los grupos de interés hay que conocer sus expectativas. Idealmente sus intereses deben identificarse mediante un proceso de consulta que permita conocer los temas que les son relevantes y sus percepciones sobre cómo están siendo gestionados por la empresa. Sin embargo, en la mayoría de las PYME puede no ser posible realizar una consulta formal por falta de recursos, y sea preciso estimarlas. Para ello pueden usarse las siguientes orientaciones:



##### **Orientaciones para la identificación de expectativas de los grupos de interés (AccountAbility, Reino Unido)**

La organización británica AccountAbility recomienda recurrir a las siguientes fuentes de información para identificar las expectativas de los grupos de interés:

- **Lo que nos dicen:** La opinión de los grupos de interés es la fuente primaria de información para identificar sus expectativas de forma indirecta.
- **Lo que sabemos:** Este conocimiento es obtenido por los directivos y empleados como resultado de su contacto habitual con los grupos de interés a través de los mecanismos de retroalimentación existentes, que van desde el servicio de atención telefónica a los clientes a las reuniones con proveedores, y como resultados de su comprensión de los temas que afectan a su sector.
- **Lo que se dice de nosotros y de nuestro sector:** Seguimiento más pasivo de sus opiniones con respecto a la empresa y a los impactos y desempeño de la industria. Este enfoque puede incluir el seguimiento de la prensa especializada, reportes sectoriales, estudios públicos y de opinión y foros de discusión en Internet.

Fuente: AccountAbility (2006), p. 37.

En caso de que no sea posible realizar una consulta formal a los grupos de interés, la empresa debe valorar si es posible realizar al menos una consulta a aquellos grupos de interés cuya opinión sea especialmente valiosa, en función de sus objetivos de negocio y de los riesgos y oportunidades identificados en la fase de reflexión inicial.

En tal caso, para cada grupo de interés al que vaya a consultarse debería de elaborarse un cuestionario con dos tipos de preguntas:

- a) **Preguntas cerradas** sobre los temas que la empresa haya estimado como relevantes. Las preguntas deben permitir obtener información sobre sus expectativas.
- b) **Preguntas abiertas** para que cada grupo de interés proponga los temas relevantes que no hayan sido incluidos por la empresa en las preguntas cerradas.

Para la consulta puede usarse una encuesta como la siguiente que puede enviarse a los grupos de interés seleccionados por correo electrónico o por correo postal junto con una carta explicativa puede utilizarse para realizar posteriormente una entrevista telefónica o personal.



#### Questionario de consulta a los grupos de interés

Nombre del grupo de interés / subgrupo:

Dominio	Tema	Descripción y alcance del tema	Expectativas ¿Qué espera de la empresa?	Relevancia ¿Qué importancia tiene para usted este tema? (Alta, media o baja)	Percepciones ¿Cómo cree que la empresa está gestionando este tema?	Recomendaciones ¿Qué oportunidades de mejora sugiere?
A	a					
	b					
	c					
Otros temas a sugerir por el encuestado						

Los resultados de las encuestas a los grupos de interés deben analizarse y resumirse en un reporte que recoja los temas recurrentes en las encuestas, su nivel de relevancia (alta, media o baja), si es percibido como una fortaleza o de una debilidad, y cuáles son las oportunidades de mejora sugeridas, información que se usará como insumo más adelante para evaluar y seleccionar las prioridades que sirven de referente para el plan de acción.



#### Questionario de consulta a los grupos de interés

Grupo de interés	Tema	Descripción y alcance del tema	Expectativas expresadas	Relevancia para el grupo de interés (Alta, media o baja)	Percepción	FODA (Fortaleza o debilidad)	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidad de mejora)
A	a						
	b						
	c						

#### Recomendaciones de actuación

Relevancia	Percepciones	FODA (fortaleza o debilidad)	Actuación recomendada
Alta	Alta	Fortaleza	Capitalizar fortalezas
Alta	Baja	Debilidad	Eliminar debilidades
Baja	Alta	Fortaleza	Monitorear fortalezas para evitar que se conviertan en debilidades

Hay que tener en cuenta que muchas empresas, incluso aquellas que no tienen sistemas de gestión implementados, realizan consultas al menos a dos grupos de interés: a sus trabajadores

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

y a sus clientes. Los cuestionarios que se utilizan para estas consultas pueden adaptarse para incorporar una perspectiva de sostenibilidad añadiendo nuevos temas.

Algunas empresas en América Latina utilizan desde hace años el balance social interno para conocer la opinión de sus trabajadores.



#### Caso ACHS, Chile - La encuesta de balance social

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) dispone desde hace años de una herramienta para medir la calidad de vida laboral en el interior de la organización. Se trata de una encuesta de satisfacción laboral o balance social interno dirigida a los empleados. Esta herramienta permite conocer sus percepciones y prioridades sobre 19 parámetros de satisfacción o insatisfacción laboral a partir del cual se establece un índice de calidad de vida laboral (ICVL).

Los resultados se analizan segmentándolos por género y categoría laboral y permiten obtener información sobre las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus prácticas laborales. Los resultados obtenidos se tienen en cuenta para fijar los objetivos de la empresa y modificar las políticas y prácticas laborales de la organización, a partir de un plan social que pretende acercar los intereses de la empresa y de los trabajadores.

La tabla adjunta muestra los resultados de la encuesta de balance social del año 2004:

#### Resultados de la encuesta de balance social ACHS-2004

Temas	Relevancia (1-18)	Percepción Satisfacción (1-100)	Percepción Insatisfacción (1-20)
Seguridad en el empleo	1	25	0
<b>Sistema de remuneraciones</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Satisfacción laboral	3	60	0
Capacitación y desarrollo	4	86	0
<b>Reconocimiento de méritos</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
Relaciones interpersonales	6	28	0
Derecho a opinión	7	26	0
Imagen institucional	8	20	0
<b>Sistema de promoción y ascenso</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
Beneficios de salud	10	0	2
Calidad de la organización	11	29	0
Comunicación e integración	12	27	0
Condiciones físico-ambientales	13	17	0
Prevención de accidentes del trabajo	14	44	0
Fondo de indemnización	15	11	0
Apreciación del desempeño	16	7	0
Préstamos institucionales	17	0	3
Actividades extralaborales	18	7	0

El balance muestra que dentro de los diez temas considerados por los participantes en la encuesta como los más relevantes, los tres peor valorados, son los señalados en rojo: remuneraciones, reconocimiento de méritos y promociones. Estos tres temas deberían ser abordados con prioridad por la empresa en su plan de acción ya que la relevancia para los trabajadores es alta y la percepción sobre su gestión es mala.

#### 2.2.4. Identificar los temas relevantes y las expectativas de los grupos de interés

Los resultados del diálogo con los grupos de interés o del proceso de estimación de sus expectativas cuando no haya sido posible establecer un diálogo formal, deben recogerse en un listado de expectativas.

El siguiente ejemplo muestra las expectativas identificadas por una PYME latinoamericana:



#### **Caso: Resultado de la identificación de los grupos de interés y sus expectativas en una PYME - Proyecto Forum Empresa**

Una de las empresas del sector construcción participantes en el proyecto “Promoción de la RSE en las Américas” realizó el siguiente mapeo de sus grupos de interés y de sus expectativas:

<b>Grupo de interés</b>	<b>Expectativas</b>
Accionistas	Que los objetivos de la empresa estén claros
Empleados	Incentivos con criterios objetivos Preocupación por el desarrollo profesional No utilizar el despido del personal para bajar costes Apoyo en la realización de labores Canalizar a la dirección las expectativas y necesidades de los empleados
Comunidad	Que la empresa contribuya a proyectos comunitarios Que la empresa apoye proyectos comunitarios Atentos y abiertos a las necesidades de la comunidad Que se respeten sus derechos Que se les evite inconvenientes
Medio ambiente	Que la empresa no contamine a la comunidad
Clientes	Recibir trato ético Servicio postventa Que los reclamos sean atendidos Que cumpla con los requerimientos establecidos en los contratos, dando el mejor servicio y calidad, al mejor precio y valor agregado Publicar las obras realizadas con diseño adecuado y alto grado de profesionalismo Que se les atienda en sus requerimientos de información y de ejecución de obras prioritarias Que se les apoye en la resolución de problemas Contar con maquinaria y equipo en buenas condiciones
Consumidores	Cumplir con los estándares de calidad y seguridad Respeto al consumidor

Fuente: Forum Empresa / FOMIN (2007)

Las oportunidades de mejora detectadas mediante la consulta a los grupos de interés deben ser tenidas en cuenta más adelante a la hora de seleccionar las prioridades a incluir en el plan de acción.

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas

#### 2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas

Una forma de acelerar el proceso de aprendizaje para mejorar las prácticas de gestión es fijarse en los mejores. La comparación (en inglés “benchmarking”) con las empresas líderes en sostenibilidad facilita identificar los temas considerados relevantes por estas empresas y las mejores prácticas para su gestión.

El proceso de identificación de mejores prácticas responde a la siguiente lógica:

<b>FASE 2 – DIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS?</b>				
<b>Etapa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
2.5 Identificación de mejores prácticas (benchmarking)  Pregunta clave: ¿Qué organizaciones son las mejores de su clase en nuestro sector? ¿Qué podemos aprender de ellas?	Conocer las prácticas de empresas de nuestro sector o líderes en RSE que permitan identificar mejores prácticas y nichos de actuación para la empresa	<b>Inventario de organizaciones, temas relevantes y buenas prácticas</b>	1. Identificar las empresas líderes en RSE en su sector  2. Elaborar un estudio comparativo de mejores prácticas	 Inventario de organizaciones y mejores prácticas

Para elaborar una comparación de prácticas deben realizarse las siguientes actividades: 1) Identificar las organizaciones líderes en RSE y 2) Elaborar un inventario de temas relevantes y buenas prácticas aplicadas por las empresas líderes en RSE.

##### 2.3.1. Identificar las empresas líderes en RSE en su sector

Para identificar las organizaciones líderes en RSE, a ser posible en su propio sector y en su propia liga (pequeñas o medianas empresas) es conveniente consultar con organizaciones que promuevan la RSE en su territorio o consultar “rankings” especializados en RSE (aunque estos “rankings”, generalmente, se concentran en grandes empresas).

##### 2.3.2. Elaborar un estudio comparativo de mejores prácticas

Una vez identificadas las organizaciones líderes en RSE pueden identificarse los temas que consideran relevantes y sus mejores prácticas usando para ello sus páginas Web y sus reportes de sostenibilidad si los tuvieran. Los resultados de esta búsqueda pueden documentarse en la tabla siguiente a usar como insumo para identificar los temas prioritarios a incluir en el plan de acción:



#### Inventario de mejores prácticas

Dominio	Temas	Descripción y alcance del tema	Mejores prácticas empresa X	Mejores prácticas empresa Y	Mejores prácticas empresa Z	Conclusiones y recomendaciones
A	1					
	2					
B	1					
	2					

#### 2.4 Síntesis: identificación de prioridades

Las prioridades son aquellos temas de RSE que cumplen tres criterios: son importantes para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa, permiten responder a las expectativas de sus grupos de interés y permiten alinear sus prácticas de RSE con las mejores prácticas de su sector.

Es preciso seleccionar los temas prioritarios en los que se deben enfocar las acciones de mejora de la empresa para utilizarlos como insumo para elaborar el plan de acción. Para ello deben tenerse en cuenta los resultados del análisis interno, externo y comparativo con el fin de estimar la desviación entre lo que se espera de la empresa (expectativas), cómo se gestionan esas expectativas (prácticas) y cómo se podrían gestionar (mejores prácticas).

El proceso de identificación de prioridades responde a la siguiente lógica:

#### FASE 2 – DIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS?

Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
2.6 Evaluación y selección de prioridades  Pregunta clave: ¿Qué temas son importantes para alcanzar nuestros objetivos de negocio, permiten responder a las expectativas de nuestros grupos de interés y permiten alinear nuestras prácticas con las mejores prácticas de nuestro sector?	Identificar las prioridades de mejora de la empresa	<b>Prioridades de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar oportunidades de mejora mediante la consolidación de los resultados del análisis interno, externo y comparativo</li> <li>2. Evaluar las oportunidades mediante un análisis de factibilidad e impacto</li> <li>3. Seleccionar los temas prioritarios en las que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa</li> </ol>	Criterios de priorización

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.4 Síntesis: identificación de prioridades

Para identificar las prioridades deben realizarse las siguientes actividades: 1) Identificar las oportunidades de mejora mediante la consolidación de los resultados del análisis interno, externo y comparativo; (2) Evaluar las oportunidades de mejora mediante un análisis de factibilidad e impacto; y 3) Seleccionar los temas prioritarios en los que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa.

##### 2.4.1. Identificar las oportunidades de mejora

Para identificar las oportunidades de mejora es preciso consolidar los resultados del análisis interno, externo y comparativo. Para ello puede utilizarse una tabla resumen como la siguiente:

#### Oportunidades de mejora

##### Introducción

A continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de las prácticas actuales de la empresa, las expectativas de nuestros grupos de interés y las mejores prácticas de nuestro sector.

**1. Prácticas de la empresa:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora identificadas mediante el análisis interno de las prácticas de las empresas realizado a través de la medición de la percepción de los directivos y empleados de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**2. Expectativas de los grupos de interés:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora identificadas mediante el análisis externo de las expectativas de los grupos de interés realizado a través de la medición de la percepción de los grupos de interés de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**3. Mejores prácticas del sector:** A continuación se presentan las oportunidades de mejora identificadas mediante el análisis comparativo de las mejores prácticas de las empresas líderes en RSE de nuestro sector.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**4. Síntesis:** A continuación se presenta una síntesis de las oportunidades de mejora identificadas mediante la consolidación de los tres análisis.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

#### 2.4.2. Evaluar las oportunidades de mejora

Una vez se disponga de información consolidada sobre las oportunidades de mejora se deben evaluar mediante la aplicación de los criterios que la PYME considere convenientes. Una posibilidad es utilizar como criterios de evaluación la factibilidad de implementar la mejora y su impacto sobre la empresa.

##### a) El criterio de factibilidad

Las PYME cuentan con recursos más limitados, por lo que el primer criterio a aplicar puede ser si las mejoras a introducir son viables teniendo en cuenta los recursos disponibles por la empresa. Para ello puede utilizarse la siguiente escala de valoración propuesta por Vincular de Chile:

<b>Escala de valoración de la factibilidad de la mejora</b>			
<b>CALIFICACIÓN</b>	1	2	3
<b>CATEGORÍA</b>	Baja factibilidad	Media factibilidad	Alta factibilidad
<b>CRITERIOS DE FACTIBILIDAD</b>			
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pregunta</b>	
Inversión	La empresa cuenta con los recursos económicos o puede conseguirlos fácilmente para implementar la solución	¿La empresa puede realizar esta inversión?	
Tiempo	La empresa puede implementar la mejora en un tiempo razonable vs. la urgencia de implantarla	¿Cuánto tiempo demora la implementación?	
Disponibilidad de recursos	La empresa cuenta con el recurso humano e infraestructura suficiente para implementar la solución	¿Se puede hacer con los recursos humanos propios de la empresa?	
Permanencia	La intervención es una solución permanente que no requiere de grandes modificaciones en un futuro cercano	¿La solución es abordable y permanente?	

Fuente: Vincular (2004).

##### b) El criterio de impacto sobre el negocio

El segundo criterio a aplicar puede ser el impacto esperado sobre el negocio desde un punto de vista económico y organizativo. Para ello puede utilizarse la siguiente escala de valoración propuesta por Vincular de Chile:

## 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

### 2.4 Síntesis: identificación de prioridades

#### Escala de valoración del impacto de la mejora

CALIFICACIÓN	1	2	3
CATEGORÍA	Bajo impacto	Medio impacto	Alto impacto
CRITERIOS DE IMPACTO			
Criterio	Descripción	Pregunta	
Costes y beneficios	La intervención en este tema permite mejorar la rentabilidad directamente, es decir, reduce coste y/o aumenta ingreso	¿Aumentan los ingresos o disminuyen costes?	
Sinergia	La intervención en este tema incide en la mejora de otras debilidades presentes en la gestión de la empresa	¿Afecta la solución positivamente a otros ámbitos?	
Cuellos de botella	La intervención en este tema reduce actuales cuellos de botella en la empresa	¿Soluciona cuellos de botella?	
Cambios estructurales	La intervención en este tema permite asignar de forma más eficiente la estructura de la empresa o parte de ella	¿Cambia positivamente la estructura de parte o de toda la empresa?	

Fuente: Vincular (2004).

#### Clasificación de las oportunidades de mejora

##### Introducción

A continuación se presenta la clasificación de las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de las prácticas actuales de la empresa, las expectativas de nuestros grupos de interés y las mejores prácticas de nuestro sector.

**Clasificación de las oportunidades de mejora:** A continuación se presenta una clasificación de las oportunidades de mejora identificadas mediante el diagnóstico de RSE.

Dominio	Tema	Oportunidades de mejora	Factibilidad (F) (Alta, media, baja)	Impacto (I) (Alto, medio, bajo)	Prioridad (F+I) (Alta, media, baja)
A	a				
B	a				

#### 2.4.3. Seleccionar las prioridades de mejora

Una vez se hayan evaluado y clasificado las oportunidades de mejora, se seleccionan las prioridades en las que se enfocarán las acciones de mejora de la empresa. Para ello se escogen las oportunidades que tengan mayor factibilidad e impacto y se resumen en una tabla de prioridades que sirve de insumo para elaborar el plan de acción.

#### Prioridades de mejora

##### Introducción

A continuación se presentan las prioridades de mejora de la empresa resultantes del diagnóstico de RSE que cumplen tres criterios: son importantes para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa, permiten responder a las expectativas de sus grupos de interés y permiten alinear sus prácticas de RSE con las mejores prácticas de su sector. Además, son factibles y de elevado impacto.

Dominio	Tema	Oportunidades de mejora	Prioridad (F+I) (Alta, media, baja)
A	a		
	b		
	c		
B	a		
	b		
	c		

A continuación se muestra un ejemplo de las prioridades seleccionadas por una PYME mexicana.

### 2. [Unidad 2]. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

#### 2.4 Síntesis: identificación de prioridades



#### **Caso IDEARSE-Universidad Anáhuac, México - La identificación de prioridades de mejora de RSE en una PYME**

Para identificar sus prioridades de mejora, las PYME participantes en el proyecto “Implantación de RSE en la cadena de valor” liderado por IDEARSE en México realizaron un análisis de línea de base, una aplicación de la matriz de diagnóstico y evaluaron la brecha entre sus prácticas de gestión y el modelo IDEARSE. Aquellos temas en los que se identificó una brecha mayor fueron seleccionados como prioritarios.

El análisis realizado por una de las PYME participantes arrojó el siguiente resultado:

<b>Dominio</b>	<b>Tema</b>	<b>Prioridades de mejora</b>
Aspectos de Autorregulación	Plataforma de Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar consideraciones de RSE en la misión y visión de la empresa</li> <li>Redactar un código de conducta formal y que éste sea refrendado por todos en la empresa</li> </ul>
	Manual de Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar en las políticas y manuales de procedimientos consideraciones en materia de RSE</li> </ul>
	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir y educar sobre los valores y la RSE de la organización</li> <li>Poner una pizarra para comunicar los avances y logros en materia de RSE</li> </ul>
	Gobierno Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instaurar la figura de gobierno corporativo en la empresa</li> </ul>
Derechos Humanos	Respeto a la Dignidad de las Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar instaurar una política para dar oportunidad de empleo a discapacitados</li> </ul>
	Diálogo y Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar procesos para involucrar a los colaboradores en el rumbo de la empresa</li> <li>Desarrollar los medios para que el colaborador sienta mayor apoyo por parte de los jefes</li> </ul>
Aspectos Laborales	Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un programa de “premios” para la retención del personal y que utilice criterios objetivos</li> <li>Desarrollar un programa estructurado que prepare la jubilación del personal</li> <li>Capacitación periódica en materia de RSE</li> </ul>
	Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un comité de higiene y seguridad</li> <li>Establecer una comisión de protección civil</li> <li>Establecer una comisión para la mejora del clima laboral</li> </ul>
Proveedores	Selección y Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar procedim. claros de selección de proveedores</li> </ul>
Clientes	Dimensión Social y de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar programas que inculque al colaborador la importancia del respeto al cliente</li> </ul>
Medioambiente	Manejo y Compromiso de la Causa Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar programas de concientización y apoyo a la causa ambiental</li> </ul>
Impacto Comunitario y Social	Desarrollo Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar algún programa de apoyo comunitario</li> </ul>



## Introducción

### 1 Fundamentos de la RSE

### 2 Dominios y temas de la RSE

### 3 Sistematización de la RSE en PYME

1 Reflexión inicial:  
¿para qué  
debemos mejorar?

2 Diagnóstico:  
¿Dónde estamos?

3 Planificación:  
¿Hacia dónde  
queremos ir?

3.1 Planificación estratégica:  
revisión de las orientaciones,  
cultura y compromisos  
empresariales

3.2 Planificación operativa:  
elaboración del plan de  
acción y del cuadro de  
mando

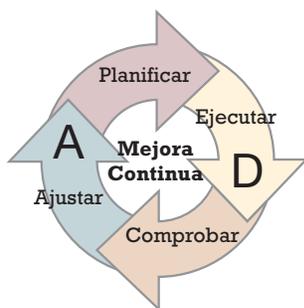
4 Implementación:  
¿Cómo avanzamos?

5 Monitoreo  
y evaluación:  
¿Hemos avanzado  
todo lo que  
esperábamos?

6 Comunicación  
y reporte:  
Así lo hemos hecho

7 Revisión y mejora:  
¿En qué  
podemos mejorar?

## [Unidad 3] Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?



- Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?
- Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?
- Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?
- Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?
- Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?
- Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho
- Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de planificación responde a la pregunta **¿Hacia dónde queremos ir?**

La planificación permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (reflejados en la misión y visión), la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta), los compromisos con los grupos de interés (reflejados en las políticas), los objetivos y metas operativos y las acciones necesarias para alcanzarlos (reflejados en el plan de acción), y los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar los resultados y los impactos conseguidos (reflejados en el cuadro de mando).

### ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA



El proceso de planificación consta de dos etapas:

FASE 3 – PLANIFICACIÓN: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?	
Etapas	Preguntas clave a responder
3.1 Planificación estratégica: Revisión de la orientación, cultura y compromisos empresariales	¿Hacia dónde queremos ir?; ¿Son nuestras orientaciones estratégicas, nuestra cultura empresarial y nuestros compromisos con nuestros grupos de interés los adecuados para avanzar en la dirección deseada?
3.2 Planificación operativa: Elaboración del plan de acción y del cuadro de mando	¿Cuáles son nuestros objetivos y metas?; ¿Qué acciones debemos implementar para alcanzarlos?; ¿Cómo podemos medir nuestro avance?

### 3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales

#### 3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales

La planificación estratégica permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (reflejados en la misión y visión), la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta) y los compromisos con los grupos de interés (reflejados en las políticas). Esta información servirá de base para determinar los objetivos y metas operativas a alcanzar.

El proceso de planificación estratégica responde a la siguiente lógica:

FASE 3 – PLANIFICACIÓN: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?				
Etapas	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
3.1 Planificación estratégica: Revisión de la orientación, cultura y compromisos empresariales  Pregunta clave: ¿Hacia dónde queremos ir?; ¿Son nuestras orientaciones estratégicas, nuestra cultura empresarial y nuestros compromisos con nuestros grupos de interés los adecuados para avanzar en la dirección deseada?	Disponer de una guía de actuación para alinear los recursos de la empresa en una dirección conocida por todos	<b>Orientaciones estratégicas (misión, visión, valores)</b>  <b>Cultura empresarial (valores y código de conducta)</b>  <b>Compromisos (política RSE)</b>	1. Revisar o formular las orientaciones estratégicas de la empresa (misión y visión)  2. Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta)  3. Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas)	 Orientaciones para elaborar orientaciones estratégicas   Orientaciones para elaborar los valores empresariales y el código de conducta   Orientaciones para elaborar una política de RSE

### 3. [Unidad 3]. Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?

#### 3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales

Para efectuar el proceso de planificación estratégica deben realizarse las siguientes actividades: (1) Revisar o formular las orientaciones estratégicas de la empresa (misión y visión); (2) Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta); (3) Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas).

##### 3.1.1. Revisar o formular las orientaciones estratégicas (misión y visión)

Las orientaciones estratégicas están constituidas por la misión y la visión de la empresa. Deben ser formalizadas en un documento y comunicadas a los trabajadores de la empresa.

Las orientaciones estratégicas deben ser elaboradas por la dirección de la empresa, aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los empleados.



El Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” ofrece información sobre cómo elaborar o revisar las orientaciones estratégicas de una empresa como parte de las actividades sugeridas en la unidad didáctica 1 “Gobierno empresarial”.

##### 3.1.2. Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta)

La cultura empresarial se expresa en los valores de la empresa y en el código de conducta que explica cómo poner los valores en práctica. Ambos deben ser formalizados en un documento y comunicados a los trabajadores de la empresa.

La cultura empresarial debe ser elaborada por la dirección de la empresa, aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los empleados.



El Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” ofrece información sobre cómo elaborar o revisar la cultura empresarial como parte de las actividades sugeridas en la unidad didáctica 1 “Gobierno empresarial”.

##### 3.1.3. Revisar o formular los compromisos con los grupos de interés (políticas)

Los compromisos con los grupos de interés se reflejan en las políticas empresariales. Deben ser formalizadas en un documento y comunicadas a los trabajadores de la empresa.

Las políticas empresariales deben ser elaboradas por la dirección de la empresa, aunque algunas PYME han optado por un proceso de elaboración participativo que involucre también a los empleados.

### 3. [Unidad 3]. Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?

#### 3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales



El Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” ofrece información sobre cómo elaborar o revisar las políticas empresariales como parte de las actividades sugeridas en la unidad didáctica 1 “Gobierno empresarial”.

La mayoría de las organizaciones reconoce las ventajas que conlleva el mayor orden y la claridad de objetivos, lo que permite obtener beneficios económicos derivados de aumentos en los ingresos o mejoras en la productividad.



#### **Caso Master Copy, México - La planificación estratégica, factor crítico de la competitividad**

Master Copy es una empresa mexicana del sector de las artes gráficas dedicada a la impresión digital de manuales, libros y folletos. Factura como promedio US\$2,18 millones y cuenta con 45 empleados en plantilla.

La mejora de su capacidad de planificación le permitió revisar sus orientaciones estratégicas (misión, visión y valores) para adaptarlas a sus nuevas aspiraciones, aumentar la claridad sobre los objetivos a alcanzar y alinear a la empresa en una única dirección conocida por todos, plasmada en un nuevo plan estratégico de negocios para los próximos 5 años.

La mejora de su capacidad de planificación le permitió mejorar sus resultados en dos ámbitos: dirección y gestión de recursos humanos. El principal impacto es que ahora pueden dedicar tiempo a abrir nuevos mercados y en lo referente a recursos humanos, han mejorado el clima laboral. El principal impacto ha sido sobre su productividad, que aumentó un 8% en el último año, y sobre la rotación del personal, que es menor del 5% anual.

La mejora de su capacidad de planificación también ha mejorado su acceso al capital. Por un lado, la percepción de sus proveedores de equipo ha mejorado, lo que les ha permitido acceder a un mayor volumen de crédito directo (US\$1.800.000) y a un menor coste, ya que el crédito de proveedores es más barato que el crédito bancario (en su caso 12% vs. 19%).

Fuente: Ramos, E./FOMIN (2008)

### 3. [Unidad 3]. Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?

#### 3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando

### 3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando

La planificación operativa permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos y metas operativos de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos (reflejados en el plan de acción). También permite identificar cuáles son los indicadores a utilizar para monitorear y evaluar el desempeño (reflejados en el cuadro de mando).

La elaboración del plan de acción y del cuadro de mando puede realizarse de acuerdo con la siguiente lógica:

<b>FASE 3 – PLANIFICACIÓN: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?</b>				
<b>Etapa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
3.2 Planificación operativa: Elaboración del plan de acción y del cuadro de mando	Disponer de objetivos y metas de mejora a alcanzar y determinar las acciones requeridas para alcanzarlos	<b>Plan de acción (objetivos y metas y acciones)</b>  <b>Cuadro de mando (indicadores)</b>	1. Elaborar el plan de acción  2. Elaborar el cuadro de mando	 Plan de acción   Cuadro de mando
Preguntas claves: ¿Cuáles son nuestros objetivos y metas? ¿Qué acciones debemos implementar para alcanzarlos? ¿Cómo podemos medir nuestro avance?				

Para elaborar el plan de acción deben realizarse las siguientes actividades: (1) Seleccionar los temas prioritarios; (2) Formular objetivos y metas; (3) Establecer indicadores; (4) Proponer acciones; (5) Asignar responsabilidades; (6) Asignar recursos financieros; y (7) Establecer plazos de ejecución.

#### 3.2.1. Elaborar el plan de acción (objetivos y metas, y acciones)

Un plan de acción es un documento que describe, para cada dominio de RSE los temas relevantes que corresponden a las prioridades identificadas en la fase de diagnóstico, los objetivos y metas a alcanzar y las acciones necesarias para alcanzarlos.

El plan de acción puede formalizarse en un documento como el siguiente:



Plan de acción RSE										
Dominio	Tema	Objetivos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsables	Plazo de ejecución		Recursos humanos	Recursos financieros
							Inicio	Fin		
A	a									
	b									
B	a									
	b									

#### a) Identificar temas

Los dominios y temas prioritarios son el resultado de la fase de diagnóstico.

#### b) Formular objetivos y metas

Los objetivos son los fines que se desea alcanzar definidos de forma cualitativa y abstracta. Por ejemplo, disminuir el consumo de agua o disminuir los accidentes domésticos por uso indebido de los productos que contienen sustancias peligrosas.

Las metas son descripciones operativas cuantificables y concretas (cantidad, calidad, grupo meta, tiempo y localización) de los objetivos que permiten comprobar que hemos alcanzado el todo o una parte del objetivo. La meta requiere un indicador. Por ejemplo, disminuir el consumo de agua en un 10% respecto a la línea de base en un año o reducir a cero el número de accidentes por uso indebido de los productos de la empresa por parte de sus consumidores al final del año en todo el país.

Para cada tema deben establecerse el número de objetivos y metas que sea necesario para mejorar la situación detectada a través del diagnóstico. Por ejemplo, para el tema ambiental “uso eficiente” de los recursos, subtema “agua” pueden proponerse tres objetivos: reducir el consumo de agua de la fábrica en un 10% a finales del año en curso, reutilizar un 20% del agua usada en la fábrica a finales del año en curso y reciclar el 100% del agua vertida por la fábrica.

Es importante tener en cuenta que las PYME deben ser realistas a la hora de fijar el número de temas y de objetivos a abordar en el plan de acción. Idealmente una PYME debe fijarse un número manejable de objetivos que pueda alcanzar en el periodo establecido.

#### c) Proponer indicadores

Los indicadores son medidas que especifican la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Permiten comprobar los cambios producidos por la ejecución de las acciones de mejora planificadas.

### 3. [Unidad 3]. Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?

#### 3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando

Para cada objetivo deben proponerse indicadores que permitan monitorear y evaluar los cambios producidos como consecuencia de la implementación del plan de acción. Los indicadores se agrupan en un cuadro de mando que permite monitorear y evaluar la implementación de prácticas de RSE.

#### **d) Proponer acciones de mejora**

Las acciones son las actividades requeridas para alcanzar los objetivos y metas planificados. Por ejemplo, mejorar el etiquetado de los productos que contengan sustancias peligrosas para que cumplan la legislación vigente.

Para cada objetivo deben proponerse acciones que permitan alcanzarlo. Las acciones deben ser factibles en el plazo que se proponga, lo que también dependerá de los recursos con los que se disponga para implementar las acciones.

#### **e) Asignar responsabilidades**

Los responsables son los empleados que deberán rendir cuentas al responsable de RSE y a la dirección de la consecución de los objetivos planificados.

Para cada acción debe proponerse un responsable de su ejecución. Por ejemplo, el departamento de mercadotecnia y de producción para mejorar el etiquetado de los productos y el departamento de ventas para mejorar las encuestas de medición de la satisfacción del cliente.

#### **a) Establecer plazos de ejecución**

El plazo de ejecución es el periodo en el que las acciones de mejora deben haberse realizado o concluido. Por ejemplo, el tercer trimestre del año en curso o el 24 de marzo del año en curso. Para cada objetivo y para cada acción debe proponerse una fecha de ejecución que sea realista para alcanzar el objetivo.

A continuación se muestra como ejemplo el plan de cambio de una PYME mexicana:



#### Caso del Proyecto IDEARSE-Anáhuac, México - Plan de acción de Confecciones Clabeck

##### PLAN DE CAMBIO: CONFECCIONES CLABECK, México

Dominios	Tema	Prioridades de mejora
Aspectos de autorregulación	Plataformas de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redactar la misión, visión y valores de la empresa y difundidos internamente.</li> <li>Redactar un Código de Conducta formal y que este sea refrendado por todos en la empresa.</li> </ul>
	Manual de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un organigrama que integre comités y descripciones de puestos.</li> <li>Integrar en la políticas y manuales de procedimientos consideraciones en materia de RSE.</li> </ul>
	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un mecanismo de comunicación interna eficiente.</li> </ul>
	Gobierno empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar la figura de Consejo de Administración.</li> <li>Implantar prácticas de Gobierno Empresarial: comités, consejeros independientes, etc.</li> </ul>
	Medidas anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar una política que prohíba explícitamente prácticas que atenten contra la integridad empresarial.</li> </ul>
Proveedores	Selección y aprobación de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicitar los criterios de selección de proveedores.</li> <li>Establecer un procedimiento claro para la adquisición de bienes y servicios.</li> <li>Establecer una política que prohíba la contratación de proveedores que atenten contra los derechos humanos.</li> </ul>
	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrarse en el desarrollo de proveedores.</li> <li>Tomar en cuenta la RSE de sus proveedores.</li> </ul>
Accionista e Inversionistas	Retribución justa a su inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un sistema formal de información sobre resultados a los accionistas.</li> </ul>
Impacto comunitario y social	Desarrollo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una política de apoyo a la comunidad.</li> <li>Participar en alianzas con otras organizaciones.</li> </ul>
	Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer programas de voluntariado.</li> </ul>
Medio Ambiente	Compromiso con la causa ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer programas de capacitación en medio ambiente.</li> </ul>

#### 3.2.2. Elaborar el cuadro de mando (indicadores)

El cuadro de mando es una herramienta de control de gestión compuesta por indicadores y mediciones de los indicadores que muestran cuándo una empresa alcanza los objetivos y metas establecidos en el plan de acción.



El Anexo 2 “Indicadores de RSE” contiene una batería de indicadores de RSE que puede ser utilizada para elaborar el cuadro de mando.

A continuación se muestra como ejemplo una parte del cuadro de mando de una PYME salvadoreña:

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 3. [Unidad 3]. Planificación: ¿Hacia dónde queremos ir?

#### 3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando



#### Caso Forum Empresa-FUNDEMAS, El Salvador - Cuadro de mando de Constructora DISA

Dominio	Plan de acción	Cuadro de mando (Indicador)		Monitoreo y evaluación		
	Acción	Fórmula	Meta	Medición	Desviación	Acción correctiva
Gobierno empresarial (Estrategia)	Redefinir y difundir la misión, visión y valores y alinearlos con la política de calidad	Empleados que conocen la visión, misión y valores/total empleados	>80%			
	Elaborar y difundir código de ética	Empleados que conocen el código/total empleados	>80%			
Prácticas laborales (Empleados)	Plan anual de capacitación	Personas capacitadas/ personas a capacitar	95%			
	Programa de incorporación de personas con discapacidad física	Promedio de las evaluaciones Nº empleados con discapacidad por cada 25 empleados	8 ≤ promedio ≤ 10 1			
Mercado- tecnia (Clientes)	Medir y analizar la percepción de los clientes	Promedio de satisfacción del cliente	>80%			
Aprovisionamiento (Proveedores)	Divulgar el programa RSE de la empresa	Nº proveedores informados/ Nº principales proveedores	100%			
		Nº confirmaciones recibidas/Nº cartas enviadas	>80%			
Inversión social (Comunidad)	Inversión social-Programa de desarrollo de infraestructura en comunidades de bajos ingresos	Obra realizada/obra planificada	100%			
	Inversión social-Programa de alfabetización de trabajadores	Nº de empleados en voluntariado apoyados por DISA	8%			
	Programa de donaciones	Donaciones/ facturación programas	≥0,5%			



## Introducción

# 1

## Fundamentos de la RSE

# 2

## Dominios y temas de la RSE

# 3

## Sistematización de la RSE en PYME

1 Reflexión inicial:  
¿para qué  
debemos mejorar?

2 Diagnóstico:  
¿Dónde estamos?

3 Planificación:  
¿Hacia dónde  
queremos ir?

4 Implementación:  
¿Cómo  
avanzamos?

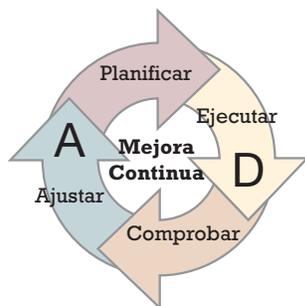
- 4.1 Capacitación
- 4.2 Documentación de procedimientos
- 4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias

5 Monitoreo  
y evaluación:  
¿Hemos avanzado  
todo lo que  
esperábamos?

6 Comunicación  
y reporte:  
Así lo hemos hecho

7 Revisión y mejora:  
¿En qué  
podemos mejorar?

## [Unidad 4] Implementación: ¿Cómo avanzamos?



- Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?
- Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?
- Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?
- Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?
- Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?
- Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho
- Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de implementación responde a la pregunta **¿Cómo avanzamos?**

La implementación consiste en ejecutar las acciones establecidas para alcanzar los objetivos planificados. Ello requiere contar con personas capacitadas para asumir sus responsabilidades, procedimientos que faciliten su trabajo, y registros para poder rendir cuentas de los resultados obtenidos.

El proceso de implementación consta de tres etapas:

<b>FASE 4 – IMPLEMENTACIÓN: ¿CÓMO AVANZAMOS?</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Preguntas clave a responder</b>
4.1 Capacitación	¿Qué conocimiento y capacidades requerimos para implementar las acciones planificadas?
4.2 Documentación de procedimientos	¿Cómo ejecutar los procesos y las actividades requeridos?
4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias	¿Cómo evidenciar la implementación de las acciones planificadas?

### 4.1 Capacitación

La capacitación consiste en ofrecer al personal información y formación sobre cómo incorporar una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental en las operaciones de la empresa y motivarle para que participe activamente en el proceso.

El proceso de capacitación responde a la siguiente lógica:

FASE 4 – IMPLEMENTACIÓN: ¿CÓMO AVANZAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
4.1 Capacitación  Pregunta clave: ¿Qué conocimiento requerimos para implementar las acciones planificadas?	Disponer de personal capacitado para integrar buenas prácticas de gestión de RSE en las operaciones	<b>Personal capacitado para implementar buenas prácticas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de capacitación.</li> <li>2. Elaborar un plan de capacitación.</li> <li>3. Ejecutar el plan de capacitación.</li> <li>4. Evaluar la eficacia de la capacitación recibida.</li> </ol>	 Orientaciones para elaborar un plan de capacitación

Para capacitar al personal de la empresa deben realizarse las siguientes actividades: (1) Identificar las necesidades de capacitación; (2) Elaborar un plan de capacitación; (3) Ejecutar el plan de capacitación; (4) Evaluar la eficacia de la capacitación recibida.

#### 4.1.1. Identificar las necesidades de capacitación

Es preciso plantearse si las capacidades existentes de los trabajadores son las necesarias para realizar las actividades planificadas de manera eficaz y eficiente. En caso contrario deberá identificarse la formación necesaria desarrollar las capacidades requeridas.

#### 4.1.2. Elaborar un plan de capacitación

Una vez identificadas las necesidades de formación es preciso proponer un plan que indique cómo van a cubrirse. El plan debe asegurar que el personal reciba información y formación sobre cómo realizar sus operaciones de forma que se tenga el impacto de RSE deseado.

### 4. [Unidad 4]. Implementación: ¿Cómo avanzamos?

#### 4.1 Capacitación

##### 4.1.3. Ejecutar el plan de capacitación

Al menos, una vez al año, deberían contemplarse dos tipos de actividades: sesiones de sensibilización sobre la importancia y los beneficios de cumplir la política de RSE de la empresa, y las consecuencias de no hacerlo, y sesiones de formación sobre aspectos técnicos relevantes para los distintos puestos de trabajo. Siempre que sea posible, estas actividades se deben realizar en colaboración con las asociaciones gremiales o con organizaciones de promoción de la RSE. Esto permite minimizar los costos y maximizar las oportunidades de aprendizaje colectivo.

##### 4.1.4. Evaluar la eficacia de la capacitación

Conviene evaluar si la capacitación recibida ha sido de utilidad nada más terminada la actividad y transcurridos seis meses. Ello permitirá modificar el plan de formación si se observa que la capacitación no está teniendo la utilidad esperada.

#### 4.2 Documentación de procedimientos

##### 4.2 Documentación de procedimientos

Un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo un proceso o una actividad. Los procedimientos pueden estar o no documentados. Es conveniente documentar los procesos más críticos para asegurar que son realizados de manera homogénea por todas las personas involucradas y para asegurar su permanencia.

El proceso de documentación de procedimientos responde a la siguiente lógica:

FASE 4 – IMPLEMENTACIÓN: ¿CÓMO AVANZAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
4.2 Documentación de procedimientos  Pregunta clave: ¿Cómo ejecutar los procesos y las actividades requeridos?	Asegurar que los procesos o actividades sean realizados de una forma especificada	<b>Procedimientos</b>	1. Elaborar los procedimientos	 Orientaciones para elaborar procedimientos

Para documentar los procedimientos deben primero elaborar los procedimientos.

#### 4.2.1. Elaborar los procedimientos

La elaboración de procedimientos debe realizarse siguiendo un formato pre-establecido por la empresa. Dado que las normas ISO9001 e ISO14001 requieren que se documenten algunos procedimientos, las empresas que ya dispongan de un sistema de gestión implantado pueden alinear su sistema de gestión de RSE con los sistemas ya existentes y documentar los procedimientos siguiendo los métodos que habitualmente utilice para ello.

El Proyecto Comprometerse de Confecámaras en Colombia propone documentar cuatro tipos de procedimientos: (i) los referidos a procesos o actividades que entrañen riesgos legales, por ejemplo, la identificación y control de la legislación aplicable; (ii) los referidos a procesos o actividades que entrañen actividades riesgos económicos, por ejemplo, la auditoría de verificación del cumplimiento de los requisitos sociales y ambientales de clientes importantes; (iii) los referidos a procesos o actividades que entrañen riesgos para la salud y la seguridad de trabajadores, clientes o del entorno, por ejemplo el manejo de materiales y residuos peligrosos; y (iv) los referidos a procesos o actividades que entrañen complejidades técnicas, por ejemplo la medición de los indicadores claves de desempeño que conforman el cuadro de mando de la empresa y que alimentan su reporte de sostenibilidad, si se elabora uno.

Una vez los procedimientos estén documentados deben ser comunicados al personal de la empresa para su utilización.

#### 4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias

#### 4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias

La implementación consiste en la ejecución de las acciones de mejora planificadas y el registro en la generación de evidencia documental de las actividades realizadas.

El proceso de implementación puede realizarse de acuerdo con la siguiente lógica:

FASE 4 – IMPLEMENTACIÓN: ¿CÓMO AVANZAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias	Ejecutar las acciones planificadas y disponer de evidencias de ello	<b>Registros</b>	1. Implementar las acciones planificadas 2. Cumplimentar los registros	 Orientaciones para elaborar registros
Pregunta clave: ¿Cómo evidenciar la implementación de las acciones planificadas?				

### 4. [Unidad 4]. Implementación: ¿Cómo avanzamos?

#### 4.3 Implementación de acciones y registro de evidencias

Para implementar las acciones y registrar las evidencias deben realizarse las siguientes actividades: (1) Implementar las acciones de mejora y las buenas prácticas acordadas; y (2) Cumplimentar los registros.

##### 4.3.1. Implementar las acciones planificadas

La implementación debe realizarse mediante la ejecución de las acciones de mejora incluidas en el plan de acción orientadas bien a mejorar procesos (planificación, monitoreo, etc.) o actuaciones orientadas a mejorar el desempeño de la empresa en su relación con sus grupos de interés y con su entorno.



El Módulo 2 “Dominios y temas de la RSE” ofrece información sobre los dominios y temas sobre los que la PYME puede actuar buscando resultados favorables para sus grupos de interés y para sí misma. También ofrece información sobre buenas prácticas de gestión sostenible.

##### 4.3.2. Cumplimentar los registros

Los registros son evidencias documentales de las actividades realizadas. Son importantes para el control interno y también externo, en los casos en los que sea preciso cumplir los requerimientos de clientes o autoridades. Por ejemplo, evidencias del pago de tasas municipales (cumplimiento legal), o evidencias de la gestión autorizada de residuos peligrosos o del pago de salarios decentes (cumplimiento de los requisitos ambientales o sociales de los clientes).

El Proyecto Comprometerse de Confecámaras en Colombia sugiere, como ejemplo, los siguientes registros: actas de reuniones, actas de las decisiones y acuerdos logrados, mediciones de los indicadores del cuadro de mando, libro de quejas y reclamaciones, informes de auditorías ambientales o sociales, comunicaciones con los grupos de interés, actas de las actividades de capacitación, entre otros.

La documentación debe mantenerse en los archivos de la empresa el tiempo necesario para permitir la verificación interna o por terceras partes independientes, si se decide llevar adelante un proceso de auditoría de RSE.



## Introducción

## 1 Fundamentos de la RSE

## 2 Dominios y temas de la RSE

## 3 Sistematización de la RSE en PYME

1 Reflexión inicial:  
¿para qué  
debemos mejorar?

2 Diagnóstico:  
¿Dónde estamos?

3 Planificación:  
¿Hacia dónde  
queremos ir?

4 Implementación:  
¿Cómo avanzamos?

5 Monitoreo  
y evaluación:  
¿Hemos  
avanzado  
todo lo que  
esperábamos?

5.1 Medición

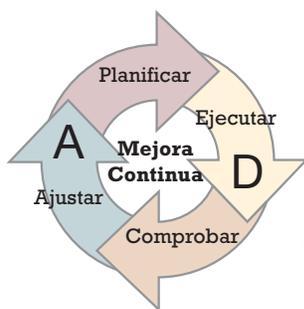
5.2 Análisis

5.3 Mejora

6 Comunicación  
y reporte:  
Así lo hemos hecho

7 Revisión y mejora:  
¿En qué  
podemos mejorar?

## [Unidad 5] Monitoreo y evaluación: ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?



Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?

Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?

Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?

Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?

Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?

Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho

Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de monitoreo y evaluación responde a la pregunta **¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?**

El monitoreo y evaluación permite comprobar los cambios producidos durante la ejecución del plan de acción, es decir, verificar si se han ejecutado las acciones de mejora, si se han alcanzado los objetivos y metas planificados, y si se ha mejorado la competitividad de la empresa. También permite identificar si se han producido desviaciones sobre lo planificado y en caso positivo, introducir las acciones correctivas necesarias para eliminar sus causas. Para ello se miden los indicadores, se analizan los datos y se proponen mejoras.

El proceso de monitoreo y evaluación consta de tres etapas:

### FASE 5 - MONITOREO Y EVALUACIÓN: ¿HEMOS AVANZADO TODO LO QUE ESPERÁBAMOS?

Etapa	Preguntas clave a responder
5.1 Medición	¿Qué cambios se han producido en los indicadores de desempeño?
5.2 Análisis	¿Se han alcanzado los objetivos y metas? ¿Qué desviaciones se han producido?
5.3 Mejora	¿Qué acciones correctivas hay que introducir para eliminar las causas de las desviaciones?

### 5.1 Medición

La medición consiste en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación de prácticas de RSE en la PYME.

Para medir hay que obtener datos sobre el desempeño de la organización en tres momentos: al inicio del plan de acción para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción para realizar la evaluación.

Para obtener datos se utilizan indicadores. Dependiendo de los indicadores que se utilicen es posible comprobar el progreso de la empresa en varios frentes: ejecución de acciones, cumplimiento de objetivos y metas, mejora de la madurez RSE y mejora de la competitividad. Con ello se pretende medir tres cosas: lo que se hace (acciones de mejora), lo que se obtiene (cumplimiento de objetivos y metas), y las consecuencias de lo que se hace (mejoras en la madurez RSE y en la competitividad de la empresa).

El proceso de medición responde a la siguiente lógica:

FASE 5 - MONITOREO Y EVALUACIÓN: ¿HEMOS AVANZADO TODO LO QUE ESPERÁBAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
5.1 Medición  Pregunta clave: ¿Qué cambios se han producido en los indicadores de desempeño?	Comprobar los cambios producidos por la ejecución del plan de acción	<b>Reporte de monitoreo y evaluación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir los hitos del plan de acción para comprobar la ejecución de las acciones de mejora</li> <li>2. Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas</li> <li>3. Medir los indicadores de RSE para comprobar cambios en la madurez RSE</li> <li>4. Medir los indicadores de negocio para comprobar cambios en la competitividad</li> </ol>	 Reporte de monitoreo y evaluación

Para efectuar la medición deben realizarse las siguientes actividades: (1) Medir los hitos del plan de acción para comprobar la ejecución de las acciones de mejora; (2) Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas; (3) Medir los indicadores de RSE para comprobar cambios en la madurez RSE; y (4) Medir los indicadores de negocio para comprobar cambios en la competitividad.

##### 5.1.1. Medir los hitos del plan de acción para comprobar la ejecución de las acciones de mejora

La primera medición a realizar es comprobar si se están ejecutando las **acciones de mejora** necesarias para alcanzar los objetivos y metas. Para ello deben medirse los **hitos del plan de acción** mediante un **cronograma**. Por ejemplo, al término del quinto mes se medirá si la empresa ha instalado un tanque para la recolección y reutilización del agua de lluvia tal y como se había planificado en el cronograma.

Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción.

La comprobación de la ejecución de las acciones es una medición de actividad ya que permite comprobar lo que se hace.

##### 5.1.2. Medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas

La segunda medición a realizar es comprobar si se están alcanzando los **objetivos y metas** planificados. Para ello deben medirse los **indicadores del plan de acción** mediante el uso del **cuadro de mando**. Por ejemplo, si uno de los objetivos ambientales era el uso eficiente del agua y la meta era reducir el consumo de agua de la fábrica en un 20% a finales del año en curso, el indicador del cuadro de mando a medir será el consumo de agua en metros cúbicos. Por ejemplo, el consumo de agua se medirá mensual o bimensualmente al recibir la factura de suministro.

Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción. También deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas.

La comprobación del cumplimiento de objetivos y metas es una medición de eficacia ya que permite comprobar lo que se obtiene (si se obtuvieron los resultados esperados).

A continuación, se muestran las mediciones realizadas por una PYME salvadoreña mediante el uso de su cuadro de mando, tras la implementación del modelo de gestión de RSE del Proyecto Forum Empresa/FOMIN:



#### Caso del Proyecto de Forum Empresa-FUNDEMAS, El Salvador - Cuadro de mando de Constructora DISA

Dominio	Plan de acción	Cuadro de mando (indicadores)		Monitoreo y evaluación		
	Acción	Fórmula	Meta	Medición	Desviación	Acción correctiva
Gobierno empresarial (Estrategia)	Redefinir y difundir la misión, visión y valores (MVV) y alinearlos con la política de calidad	Empleados que conocen la visión, misión y valores/total empleados	>80%	100%	Objetivo alcanzado	
	Elaborar y difundir código de ética	Empleados que conocen el código/total empleados	>80%	100%	Objetivo superado	
Prácticas laborales (Empleados)	Plan anual de capacitación	Personas capacitadas/ personas a capacitar	95%	98%	Objetivo superado	
		Promedio de las evaluaciones	$8 \leq p \leq 10$	8,5	Objetivo alcanzado	
	Programa de incorporación de personas con discapacidad física	Nº empleados con discapacidad por cada 25 empleados	1	1	Objetivo alcanzado	
Mercado-tecnia (Clientes)	Medir y analizar la percepción de los clientes	Promedio de satisfacción del cliente	>80%	87%	Objetivo superado	
Aprovisionamiento (Proveedores)	Divulgar el programa de RSE de la empresa	Nº proveedores informados/ Nº principales proveedores	100%	100%	Objetivo alcanzado	
		Nº confirmaciones recibidas/Nº cartas enviadas	>80%	50%	Objetivo no alcanzado	
Inversión social (Comunidad)	Inversión social- Programa de infraestructura en comunidades pobres	Obra realizada/obra planificada	100%	100%	Obra ejecutada	
	Inversión social- Programa de alfabetización de trabajadores	Nº de empleados en voluntariado apoyados por DISA	8%	0%	Diseñado no aprobado	
	Programa de donaciones	Donaciones/ facturación programas	$\geq 0,5\%$	0,77%	Se superó el objetivo	

#### 5.1.3. Medir los indicadores de RSE para comprobar los cambios en la madurez de RSE

La tercera medición a realizar es comprobar si la empresa está mejorando su **madurez de RSE**. Para ello deben medirse los **indicadores de RSE** mediante el uso del **cuestionario de autoevaluación**. Por ejemplo, si uno de los indicadores de madurez de la gestión ambiental de la empresa es la existencia de una política ambiental, el indicador a medir será la disponibilidad de una política ambiental documentada y comunicada internamente.

Estas mediciones deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar los cambios en la madurez RSE.

La verificación de la madurez RSE tiene un alcance más amplio que la verificación del cumplimiento de objetivos y metas, ya que aborda todos los temas contemplados en el cuestionario de autoevaluación, no sólo los temas considerados prioritarios por la empresa.

La comprobación de cambios en la madurez RSE es una medición de impacto (sobre indicadores de RSE) ya que permite comprobar las consecuencias finales de lo que se hace (si se logró el propósito).

A continuación se muestra un ejemplo del resultado de la evaluación del nivel de madurez de una PYME mexicana, mediante la aplicación de la matriz de diagnóstico, tras la implementación del modelo de gestión de RSE del Proyecto IDEARSE-Universidad Anáhuac-FOMIN:



#### Caso del Proyecto IDEARSE-Universidad Anáhuac, México - Evaluación de la implementación de un modelo de gestión de RSE en una PYME

Dominio	Resultado Ex-Ante (%)	Resultado Ex-Post (%)	Variación Porcentual
Autorregulación	12%	63%	51%
Derechos humanos	44%	83%	39%
Aspectos laborales	32%	75%	43%
Accionistas o inversionistas	63%	100%	38%
Proveedores	25%	67%	42%
Consumidores y clientes	40%	67%	27%
Competencia	21%	61%	39%
Autoridades	31%	75%	44%
Medio ambiente	6%	10%	4%
Impacto comunitario y social	5%	13%	8%
Enfoque de procesos / Mejora continua	25%	80%	55%
<b>Calificación total</b>	<b>40%</b>	<b>81%</b>	<b>42%</b>
<b>Nivel de madurez RSE</b>	<b>N1=Enfoque</b>	<b>N3=Mejora</b>	<b>La empresa ha subido dos niveles</b>

#### 5.1.4. Medir los indicadores de negocio para comprobar los cambios en la competitividad

La cuarta medición a realizar es comprobar si la empresa está mejorando su **competitividad**. Para ello deben medirse los **indicadores de negocio** mediante el **estudio de línea de base**. Por ejemplo, si uno de los factores de competitividad es la reducción de los costos operativos, el indicador de negocio a medir será el coste del suministro de agua y su variación porcentual desde el inicio de la ejecución del plan de acción hasta el final del mismo.

Estas mediciones deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar los cambios en la competitividad.

La comprobación de cambios en la competitividad es una medición de impacto (sobre indicadores de negocio) ya que permite comprobar las consecuencias finales de lo que se hace (si se logró el propósito).

A continuación se muestra un ejemplo del resultado de la evaluación de competitividad de PYME tras la implementación del modelo de gestión de RSE propuesto por la Universidad Anáhuac de México en el proyecto FOMIN IDEARSE:



#### Caso Master Copy, México - Mejoras en la competitividad inducidas por la implementación de RSE en PYME

Factor de competitividad	Indicadores
▲ <b>de ingresos</b> debido a un mayor volumen de ventas o a un mayor precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumento del volumen ventas</b> en un 13% de 2006 a 2007.</li> </ul>
▼ <b>de costos operativos</b> debido a la mejora de productividad de los RRHH, de la ecoeficiencia, o de la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento de la productividad</b> de un 8% anual.</li> <li>• <b>Manutención de un nivel bajo de rotación del personal</b>, menor del 5% anual</li> <li>• <b>Disminución del costo de materias primas</b> mediante la disminución de mermas del 3% en 2006 al 1% en 2007.</li> <li>• <b>Disminución del riesgo operativo</b>, al disponer de un periodo de carencia en un préstamos de proveedor para la compra de maquinaria</li> </ul>
▼ <b>de costos financieros</b> debido al acceso a un mayor volumen de recursos financieros o a un menor costo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acceso a un mayor volumen de crédito de proveedores</b> por importe de US\$1.800.000 en 2008.</li> <li>• <b>Acceso a un mayor volumen de crédito de bancario</b>, por importe de US\$200.000 en 2008.</li> <li>• <b>Disminución del costo financiero</b>, 12% del crédito de proveedor en comparación con 19% del crédito bancario.</li> </ul>
▲ <b>de la reputación y licencia para operar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejora de la percepción de los clientes más exigentes</b>, lo que puede haber incidido sobre el mayor volumen de ventas.</li> <li>• <b>Mejora de la percepción de los proveedores</b>, lo que ha incidido sobre el mayor volumen de crédito disponible.</li> <li>• <b>Mejora de las relaciones con la comunidad.</b></li> </ul>



#### Ejercicio: el impacto de la RSE sobre la competitividad empresarial

1. Hojee la publicación *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe* disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282> y seleccione uno de los casos analizados.
2. Analice el impacto de la implantación de prácticas de RSE sobre la competitividad de la empresa que haya seleccionado.
3. Escriba los resultados obtenidos en una matriz de argumentos empresariales como la siguiente:

Matriz de argumentos empresariales		Factores de sostenibilidad					
		Gestión empresarial e implicación		Orientación ambiental		Desarrollo socioeconómico	
		Gestión empresarial y dirección	Implicación de los interesados	Mejora de los procedimientos ambientales	Productos y servicios ambientales	Crecimiento económico local	Desarrollo comunitario
Factores de éxito empresarial	Crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados						
	Ahorro de costos y productividad						
	Acceso a capitales						
	Gestión de riesgos y aceptación social						
	Capital humano						
	Valor de marca y reputación						

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los argumentos empresariales que sustentan la adopción de prácticas de RSE en la empresa seleccionada? ¿Qué prácticas de gestión sostenible (factores de sostenibilidad) le permiten mejorar sus indicadores de competitividad (factores de éxito empresarial)?

## 5.2 Análisis

El análisis consiste en comparar los datos de los indicadores en distintos intervalos de tiempo para identificar las desviaciones sobre lo planificado y sus causas. Para ello hay que comparar los datos de las mediciones de los indicadores en un momento dado con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción.

El proceso de análisis responde a la siguiente lógica:

FASE 5 - MONITOREO Y EVALUACIÓN: ¿HEMOS AVANZADO TODO LO QUE ESPERÁBAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
5.2 Análisis Pregunta clave: ¿Se han alcanzado los objetivos y metas? ¿Qué desviaciones se han producido?	Conocer las desviaciones y sus causas	<b>Reporte de monitoreo y evaluación</b>	1. Identificar las desviaciones o no conformidades y sus causas	 Reporte de monitoreo y evaluación

Para efectuar el análisis deben identificarse las desviaciones o no conformidades y sus causas.

### 5.2.1. Identificar las desviaciones o no conformidades y sus causas

Para identificar las desviaciones es preciso comparar los datos de las mediciones de los indicadores en los intervalos de tiempo que se hayan acordado, con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción (si la meta es una variación porcentual, por ejemplo disminuir en un 20% el consumo de agua) o con los umbrales que se hayan acordado como meta (si la meta es una cantidad determinada, por ejemplo 200.000 m<sup>3</sup> de agua).

Estas mediciones deben realizarse mensual, bimensual o trimestralmente para realizar el seguimiento de cada indicador, y anualmente, al finalizar la ejecución del plan de acción, para realizar la evaluación.

Una vez se hayan medido los indicadores y calculado las desviaciones, si existen desviaciones importantes se deben investigar las causas. Por ejemplo, si la empresa ha definido un objetivo ambiental de disminuir el consumo de agua pero no ha podido conseguirlo en el porcentaje planificado, puede ser debido a varias causas:

- Falta de recursos económicos: La empresa no ha dotado con suficientes recursos financieros esa línea de acción con lo cual no ha podido adquirirse un tanque para la recolección de agua de lluvia mediante el cual se iba a disminuir el consumo.
- Falta de capacitación: La empresa ha adquirido el tanque pero la persona que tienen que manejarlo no ha recibido la capacitación necesaria para usarlo eficientemente.
- Falta de adecuación técnica de la solución propuesta: El tanque es demasiado pequeño para cubrir las necesidades de la empresa.
- Fuerza mayor: No ha llovido lo suficiente.

### 5.3 Mejora

La mejora consiste en proponer acciones para corregir las desviaciones y evitar que vuelvan a ocurrir. El proceso de mejora responde a la siguiente lógica:

FASE 5 - MONITOREO Y EVALUACIÓN: ¿HEMOS AVANZADO TODO LO QUE ESPERÁBAMOS?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
5.3 Mejora  Pregunta clave: ¿Qué acciones correctivas hay que introducir para eliminar las causas de las desviaciones?	Corregir las causas de las desviaciones	<b>Reporte de monitoreo y evaluación</b>	1. Proponer acciones correctivas y preventivas	 Reporte de monitoreo y evaluación

Para efectuar la mejora deben proponerse acciones correctivas y preventivas.

#### 5.3.1. Proponer acciones correctivas y preventivas

Dependiendo de las causas de las desviaciones identificadas, la empresa debe proponer **acciones correctivas** para eliminar las causas de las desviaciones o no conformidades, con objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Por ejemplo, si la empresa ha definido un objetivo ambiental de disminuir el consumo de agua pero no ha podido conseguirlo en el porcentaje planificado, puede proponer distintas acciones correctivas:

- Si las causas son financieras: debe asignar los recursos económicos necesarios para realizar la inversión.
- Si las causas son falta de liderazgo: debe modificar el estilo de liderazgo de la dirección.
- Si las causas son falta de capacitación: debe reconocer las necesidades de capacitación en el plan de formación.
- Si las causas son técnicas: debe modificar el equipo.
- Si las causas son fuerza mayor: están fuera de su control.

Además, la empresa también puede proponer **acciones preventivas** para eliminar las causas de las no conformidades potenciales, con objeto de prevenir su ocurrencia.

Los resultados del proceso de medición, análisis y mejora pueden resumirse en un reporte de monitoreo y evaluación como el siguiente:



Reporte de monitoreo y evaluación									
Dominio	Tema	Objetivo	Meta	Acción	Indicador	Meta	Medición	Desviación	Acción correctiva
A	a								
	b								



## Introducción

## 1 Fundamentos de la RSE

## 2 Dominios y temas de la RSE

## 3 Sistematización de la RSE en PYME

1 Reflexión inicial:  
¿para qué  
debemos mejorar?

2 Diagnóstico:  
¿Dónde estamos?

3 Planificación:  
¿Hacia dónde  
queremos ir?

4 Implementación:  
¿Cómo avanzamos?

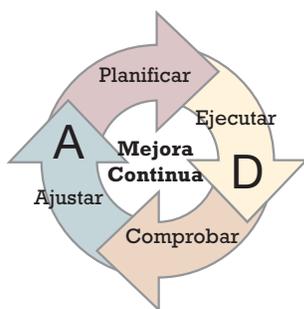
5 Monitoreo  
y evaluación:  
¿Hemos avanzado  
todo lo que  
esperábamos?

6 Comunicación  
y reporte:  
Así lo hemos  
hecho

- 6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación
- 6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad
- 6.3 Validación del reporte de sostenibilidad

7 Revisión y mejora:  
¿En qué  
podemos mejorar?

## [Unidad 6] Comunicación y reporte: Así lo hemos hecho



- Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?
- Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?
- Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?
- Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?
- Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?
- Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho
- Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de comunicación y reporte responde al deseo de informar: **Así lo hemos hecho.**

La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Para ello se planifica la comunicación y se ejecutan las acciones planificadas, se elabora un reporte de sostenibilidad y se verifica su credibilidad mediante el diálogo con los grupos de interés.

El proceso de comunicación y reporte consta de tres etapas:

### FASE 6 – COMUNICACIÓN Y REPORTE: ASÍ LO HEMOS HECHO

Etapa	Preguntas clave a responder
6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación	¿Cómo comunicar el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad?
6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad	¿Cuál ha sido el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad?
6.3 Validación del reporte de sostenibilidad	¿Es el contenido del reporte relevante y creíble para los grupos de interés de la empresa?

### 6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación

Un plan de comunicación es un documento que guía el diálogo de la empresa con sus grupos de interés describiendo por qué, a quién, qué y cómo va a comunicar la empresa en materia de sostenibilidad. El plan debe tener en consideración dos tipos de comunicación: la comunicación interna con los empleados y la comunicación externa con otros grupos de interés.

La elaboración y ejecución del plan de comunicación responde a la siguiente lógica:

FASE 6 – COMUNICACIÓN: ASÍ LO HEMOS HECHO				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación  Pregunta clave: ¿Cómo comunicar el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad?	Asegurar la eficacia, eficiencia e impacto de la comunicación RSE de la empresa	<b>Plan de comunicación</b>	1. Elaborar y ejecutar un plan de comunicación	 Plan de comunicación

#### 6.1.1. Elaborar y ejecutar un plan de comunicación interna y externa

Para elaborar un plan de comunicación hay que determinar los objetivos de la comunicación, la audiencia, el mensaje, las acciones de comunicación los medios y la frecuencia de la comunicación, estimar el impacto esperado, asignar un responsable y un presupuesto. La información puede resumirse en una tabla como la siguiente:



Plan de comunicación								
Objetivo (¿Por qué?)	Audiencia (¿Para quién?)	Mensaje (¿Qué?)	Acciones (¿Cómo?)	Medios (¿Dónde?)	Frecuencia (¿Cuándo?)	Impacto (¿Cuántos?)	Responsable (¿Quién?)	Presupuesto (¿Cuánto?)
¿Qué beneficios espera obtener?	¿A qué grupos de interés va dirigida la comunicación sobre sostenibilidad?	¿Qué información desea transmitir?	¿Qué formato se va a utilizar?	¿En que medios se va a transmitir?	¿Con qué frecuencia se va a transmitir?	¿A cuantas personas espera llegar?	¿Quién lo va a hacer?	¿Cuánto va a costar?

Fuente: Adaptado de Vincular (2004)

## Módulo 3. Sistematización de RSE en PYME

### 6. [Unidad 6]. Comunicación y reporte: Así lo hemos hecho

#### 6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación

Una vez el plan este listo deben implementarse las actividades de comunicación interna y externa que se hayan acordado. Por ejemplo, incluir una sección sobre RSE en la Web de la PYME si la hubiera, enviar una comunicación a clientes y proveedores, publicar artículos en revistas especializadas, elaborar un reporte de sostenibilidad, etc.

Además hay que responder a las comunicaciones que se reciban de los grupos de interés, atendiendo sus sugerencias, quejas y reclamaciones.

#### 6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad

### 6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad

Un reporte de sostenibilidad, también llamado balance social o memoria de sostenibilidad, es un documento que proporciona una imagen equilibrada y razonable del desempeño de una organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

La elaboración de un reporte de sostenibilidad, comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño económico, social y ambiental de la organización. El reporte debe incluir tanto contribuciones positivas como negativas, sistematizadas por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos.

El proceso de elaboración del reporte de sostenibilidad responde a la siguiente lógica:

#### FASE 6 – COMUNICACIÓN: ASÍ LO HEMOS HECHO

Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad  Pregunta clave: ¿Cuál ha sido el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad?	Comunicar el desempeño económico, social y ambiental (triple cuenta de resultados) de la empresa	<b>Reporte de sostenibilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Prepararse: imaginar la estructura y contenido, desarrollar un plan de trabajo e identificar los temas relevantes</li><li>2. Conectar: identificar y dialogar con los grupos de interés e identificar los temas relevantes</li><li>3. Definir: seleccionar los temas relevantes y los indicadores clave de desempeño</li><li>4. Supervisar: obtener datos, asegurar la calidad y monitorear el progreso</li><li>5. Reportar: seleccionar un formato, redactar, presentar y obtener retroalimentación sobre el reporte</li></ol>	 Guías para la elaboración de reportes de sostenibilidad

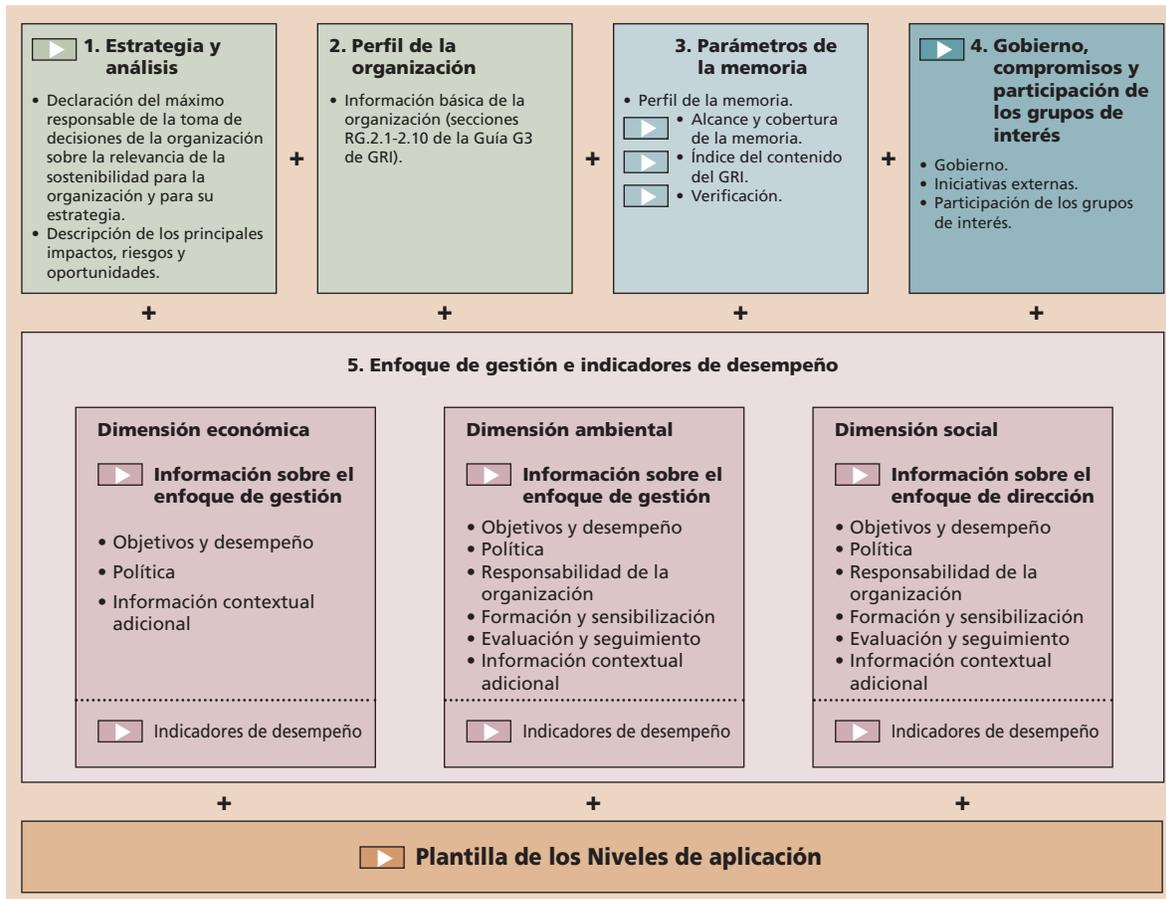
Para elaborar el reporte de sostenibilidad deben realizarse las siguientes actividades: (1) Prepararse y visualizar; (2) Conectar; (3) Definir; (4) Supervisar; y (5) Reportar.

#### 6.2.1. Prepararse y visualizar: imaginar la estructura y contenido, desarrollar un plan de trabajo e identificar los temas relevantes

##### a) Imaginar el reporte de sostenibilidad de la empresa

Antes de empezar a elaborar el reporte es conveniente imaginar su estructura y su contenido. Para ello conviene leer algunos reportes. Los reportes de PYME pueden consultarse en la base de datos de reportes de PYME de *Global Reporting Initiative* (GRI) y de estudios de caso de PYME de GRI<sup>6</sup>.

A continuación puede determinarse la estructura y el contenido del reporte. Para ello pueden tomarse como guía la estructura recomendada por la GRI en sus directrices para la elaboración de reportes de sostenibilidad:



<sup>6</sup> GRI, Base de datos de reportes de PYME <http://www.globalreporting.org/Learning/SME/SmeReports.htm> y <http://www.globalreporting.org/WhoAreYou/SmeCaseStudiesPeru.html>

La *Global Reporting Initiative* (GRI) dispone de varias publicaciones de interés para la PYME que se mencionan a continuación:



#### **Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad (Global Reporting Initiative, Ámsterdam)**

GRI (2006): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, Directrices 2006, *Global Reporting Initiative*: Ámsterdam, disponible en español gratuitamente en [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3\\_GuidelinesESP.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf)

GRI (2006): *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*, *Global Reporting Initiative*, disponible en español previo pago en <http://www.globalreporting.org/Learning/E-Shop/>

La metodología descrita en esta sección sigue las recomendaciones de la GRI en sus publicaciones.

Aunque la elaboración del reporte de sostenibilidad siguiendo las directrices de GRI<sup>7</sup> puede ser compleja para una PYME, al ser un documento voluntario pueden buscarse formas de simplificar el proceso o pueden seguirse otros modelos de reporte más sencillos propuestos por otras organizaciones. Por ejemplo, el balance social propuesto por el Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)<sup>8</sup>, utilizado mayoritariamente por las empresas brasileñas.



#### **Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad. Otros recursos**

Instituto Ethos (2007): *Guía de elaboración del balance social*. Instituto Ethos: Sao Paulo. <http://www.ethos.org.br/>

Ibase (2007): *Guía para la elaboración de balance social*. Ibase. São Paulo. [http://www.balancosocial.org.br/media/BS\\_Emp\\_espanhol2007.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/BS_Emp_espanhol2007.pdf)

Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2007): *Manual para la elaboración del reporte de sostenibilidad*. Comprometerse-Confecámaras: Bogotá. <http://www.confecámaras.org.co/>

Acción RSE (2007): *Guía práctica para el reporte social y ambiental de las empresas*. Acción RSE: Santiago de Chile. <http://www.accionrse.cl/>

FUNDEMAS (2004): *Aprendiendo a rendir cuentas*. FUNDEMAS: San Salvador. [http://www.FUNDEMAS.org/publicaciones/Guia\\_Aprendiendo\\_Rendir\\_Cuentas.pdf](http://www.FUNDEMAS.org/publicaciones/Guia_Aprendiendo_Rendir_Cuentas.pdf)

DERES (2004): *Guía para la preparación e implementación del balance social en el Uruguay*. DERES: Montevideo. [http://www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)

<sup>7</sup> GRI (2006).

<sup>8</sup> Ibase (2007).

##### **b) Desarrollar un plan de trabajo**

Una vez se tenga una idea clara de lo que es un reporte de sostenibilidad y del esfuerzo que requiere, puede prepararse un plan de trabajo para su elaboración. Para ello puede utilizarse un diagrama de Gantt similar a la propuesta en este módulo en la fase de reflexión inicial (Elaboración del plan de trabajo).

##### **c) Convocar una reunión inicial para identificar los temas relevantes sobre los que reportar**

A continuación puede convocarse una reunión con las personas responsables de los dominios sobre los que va a reportarse para identificar los temas relevantes para la empresa sobre los que reportar. Para ello, puede utilizarse el listado de temas relevantes como el propuesto en este módulo en la fase de reflexión inicial (Identificación de los temas relevantes).

#### **6.2.2. Conectar: identificar y dialogar con los grupos de interés e identificar los temas relevantes**

##### **a) Identificar a los grupos de interés**

El reporte debe incluir información sobre cómo la empresa **identifica** a sus grupos de interés. Para ello puede utilizarse el listado de grupos de interés propuesto en este módulo en la fase de Diagnóstico (Análisis externo).

##### **b) Clasificar los grupos de interés**

También debe incluir información sobre cómo la empresa **clasifica** a sus grupos de interés. Para ello puede utilizarse el listado de grupos de interés propuesto en este módulo en la fase de Diagnóstico (Análisis externo).

##### **c) Dialogar con los grupos de interés**

Por último debe incluir información sobre cómo la empresa **dialoga** con sus grupos de interés e identifica sus temas relevantes. Para ello puede utilizarse el listado de temas relevantes propuesto en este módulo en la fase de Diagnóstico (Análisis externo).

#### **6.2.3. Definir: seleccionar los temas relevantes y los indicadores clave de desempeño**

##### **a) Seleccionar los temas sobre los que se desee actuar e informar**

El reporte debe incluir información sobre los temas relevantes para la empresa y para sus grupos de interés. Para ello deben combinarse los requerimientos de GRI (lista de indicadores contenida en sus directrices) con la información obtenida por la empresa mediante las metodologías propuestas en este módulo en la fase de Diagnóstico (análisis interno, análisis externo y análisis comparativo).

##### **b) Formular una recomendación**

El reporte debe incluir una mención a todos los indicadores clave de desempeño de la empresa bien facilitando información o explicando la razón de su omisión. Para ello debe identificarse qué indicadores pueden medirse, analizarse y reportarse en el año en curso, y cuáles se dejarán para reportes futuros.

##### **c) Decidir el contenido de el reporte**

Al finalizar la elaboración del reporte, la empresa deberá autodeclarar el nivel de aplicación de las directrices de GRI en función del número de indicadores sobre los que haya incluido información en su reporte. Los niveles de aplicación son A, B y C. Algunos de los mejores reportes sectoriales de grandes empresas no tienen un nivel de aplicación A sino B ya que aunque no tratan de cubrir todos los indicadores de GRI si tratan de ofrecer información relevante, completa y creíble sobre los indicadores que sí incluyen.

Conviene que las PYME no traten de alcanzar un nivel de aplicación A con su primera memoria sino que empiecen por un nivel C y sigan mejorando cada año a medida que su aprendizaje les permita aumentar la cobertura y el alcance de su reporte.

##### **d) Debatir y fijar los objetivos**

Para poder mejorar la cobertura y el alcance del reporte conviene fijar objetivos para mejorar la medición de los indicadores a incluir en este o en futuros reportes y para mejorar el desempeño en aquellas áreas en las que se hayan identificado oportunidades de mejora al elaborar el reporte. Esta información debe incluirse en el informe de revisión por la dirección descrito en este módulo en la fase de revisión y ajuste (revisión por la dirección) para tenerlo en cuenta en el próximo ciclo de implementación de RSE a la hora de establecer los objetivos y metas del plan de acción.

##### **e) Comprobar los procedimientos internos e introducir cambios**

Para poder mejorar la cobertura, el alcance y la calidad del reporte conviene revisar y ajustar los procedimientos de medición (para mejorar la información disponible) o de gestión (para mejorar el desempeño). Esta información debe incluirse en el informe descrito en este módulo en la fase de revisión y ajuste (revisión por la dirección).

#### **6.2.4. Supervisar: obtener datos, asegurar la calidad y monitorear el progreso**

##### **a) Medir y recolectar los indicadores**

Una vez se hayan definido los indicadores a cubrir en el reporte debe recolectarse la información y los datos requeridos con el apoyo de los responsable de cada dominio (gobierno empresarial, prácticas laborales, mercadotecnia, aprovisionamiento, gestión ambiental e inversión social).

##### **b) Asegurar de la calidad de la información**

La calidad de la información debe asegurarse mediante la aplicación de los criterios de aseguramiento de la calidad propuestos por el GRI en sus directrices para la elaboración de reportes de sostenibilidad.

##### **c) Monitorear el progreso de la recolección**

Durante el periodo de elaboración del reporte conviene establecer hitos para facilitar el seguimiento. Estos hitos deben de mencionarse en el plan de trabajo.

#### **6.2.5. Reportar: seleccionar un formato, redactar, presentar y obtener retroalimentación sobre el reporte**

##### **a) Elegir la mejor manera de comunicarse**

La mayoría de las empresas elaboran su reporte de sostenibilidad usando un formato de publicación, pero existen otros formatos igualmente válidos, por ejemplo, un boletín, un póster o una sección en la página Web. Cuanto más sencillo y menos costoso, mejor, dado los recursos más limitados de la PYME.

##### **b) Redactar el reporte**

La información obtenida debe ser consolidada para redactar el reporte de sostenibilidad. El estilo de redacción dependerá del formato del reporte y del propio estilo que la empresa siga en su comunicación empresarial. Idealmente, la empresa debe consolidar sus reportes en un único reporte que responda a sus varias necesidades.

##### **c) Finalizar el reporte**

Una vez el reporte está terminado, la empresa debe declarar su nivel de aplicación. Los niveles de aplicación son A, B y C y se describen en las directrices para la elaboración de reportes de sostenibilidad y en sus anexos.

##### **d) Presentar el reporte**

Por tratarse de un documento de elaboración voluntaria no existe una periodicidad establecida para su publicación, sin embargo, la mayoría de las empresas hacen coincidir su publicación con la del reporte financiero para presentar los dos reportes simultáneamente.

Para distribuirlo puede seguirse la estrategia acordada en el plan de comunicación. Por ejemplo, publicarlo en la página Web de la empresa, enviarlo a los grupos de interés más relevantes, y a las asociaciones gremiales y enviarlo junto con una nota de prensa a los medios de comunicación.

##### e) Prepararse para el ciclo siguiente

El reporte es una buena herramienta para obtener retroalimentación de los grupos de interés para validar el reporte, es decir, comentarios sobre el contenido que permita a la empresa saber si la información que ofrece es relevante y responde a las expectativas de los grupos de interés para introducir mejoras en su gestión y en su próximo reporte. Para ello, conviene incluir una breve encuesta al inicio del reporte y debe incluirse un contacto y una dirección de correo electrónico o correo postal a la que enviar la encuesta cumplimentada o las sugerencias que se tengan.

Si bien las exigencias de transparencia para las PYME son menores que para las empresas más grandes, cada vez más grupos de interés desean recibir información y ser consultados sobre las decisiones empresariales que les afectan. Atendiendo a esta demanda, en este caso proveniente de su cliente FOVIAL, once PYME salvadoreñas elaboraron un reporte agregado sobre la RSE en el sector de la construcción que se menciona a continuación.



##### **Caso: Construyendo responsablemente, (FUNDEMAS, El Salvador)**



El Proyecto regional de promoción de la RSE en las Américas Latina promovido por Forum Empresa y sus miembros en Chile (Acción RSE), Perú, (Perú 2021), Brasil (Ethos) y El Salvador (FUNDEMAS) con el apoyo del FOMIN desarrolló una metodología de trabajo en cadenas productivas dirigida a fortalecer la responsabilidad social de un grupo piloto de PYME proveedoras de grandes empresas.

En el Salvador la Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMAS, trabajó en colaboración con la empresa estatal FOVIAL, responsable de la red salvadoreña de carreteras y caminos para dar apoyo a 11 proveedores, PYME del sector de la construcción para que mejorasen sus prácticas de RSE.

El proyecto permitió identificar buenas prácticas de gestión del sector de la construcción, y facilitó la recopilación de los principales indicadores de sostenibilidad establecidos por la Global Reporting Initiative (GRI), que las empresas participantes, en un ejercicio de transparencia accedieron a publicar en un documento denominado "Construyendo responsablemente" que constituye el primer ensayo de rendición de cuentas a la sociedad por parte de un sector de la economía salvadoreña.

Fuente: FUNDEMAS (2007): Construyendo responsablemente, [http://www.FUNDEMAS.org/publicaciones/Construyendo\\_Responsablemente.pdf](http://www.FUNDEMAS.org/publicaciones/Construyendo_Responsablemente.pdf)

### 6.3 Validación del reporte de sostenibilidad

La validación del reporte de sostenibilidad consisten en consultar a los grupos de interés para determinar si la información y los datos publicados en un reporte de sostenibilidad representan de manera veraz las actividades y resultados de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Con este proceso las empresas buscan incrementar su credibilidad y relevancia.

La validación del reporte de sostenibilidad responde a la siguiente lógica:

FASE 6 – COMUNICACIÓN: ASÍ LO HEMOS HECHO				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
6.3 Validación del reporte de sostenibilidad  Pregunta clave: ¿Es el contenido del reporte relevante y creíble para los grupos de interés de la empresa?	Contrastar la relevancia y veracidad del reporte con los grupos de interés de la empresa	<b>Oportunidades de mejora del reporte de sostenibilidad</b>	1. Solicitar retroalimentación a los grupos de interés  2. Analizar las respuestas recibidas  3. Identificar las oportunidades de mejora	 Encuesta de retroalimentación sobre el reporte de sostenibilidad

Para validar el reporte de sostenibilidad deben realizarse las siguientes actividades: (1) Solicitar retroalimentación a los grupos de interés; (2) Analizar las respuestas recibidas; y (3) Proponer los cambios a efectuar.

#### 6.3.1. Solicitar retroalimentación a los grupos de interés

Hay que tener en cuenta que el estándar propuesto por GRI no es certificable. Es decir, los reportes de sostenibilidad basados en el modelo e indicadores de GRI no pueden ser certificados por terceras partes, y GRI no efectúa verificaciones ni ha autorizado a otras organizaciones a hacerlo en su nombre. Sin embargo, hay entidades independientes que verifican los reportes utilizando para ello los criterios de aseguramiento de la calidad propuestos por el GRI en sus directrices para la elaboración de reportes de sostenibilidad.

Dado que la verificación de una memoria tiene un coste que muchas PYME no pueden permitirse, en los proyectos FOMIN algunas PYME han usado una vía menos onerosa, la validación de la guía mediante la consulta a una muestra de grupos de interés. Para ello envían el reporte y una encuesta de retroalimentación para conocer su opinión sobre la relevancia y la veracidad del reporte, y si este responde a sus expectativas. La encuesta de retroalimentación puede ser la misma que la incluida en el reporte de sostenibilidad.

##### **6.3.2. Analizar las respuestas recibidas**

Las respuestas recibidas deben ser recolectadas por el responsable de RSE y analizadas para identificar los temas y datos que una mayoría de grupos de interés considera que deberían ser incluidos o modificados en futuras ediciones del reporte de sostenibilidad.

##### **6.3.3. Proponer los cambios a efectuar**

La información obtenida mediante la retroalimentación de los grupos de interés debe utilizarse para proponer los cambios a efectuar en los procedimientos de la empresa para mejorar la medición y la disponibilidad de datos o para mejorar el desempeño. Estas recomendaciones deben ser incorporadas en los informes de revisión y ajuste para tenerlas en cuenta en el siguiente ciclo de reporte.



## Introducción

## 1 Fundamentos de la RSE

## 2 Dominios y temas de la RSE

## 3 Sistematización de la RSE en PYME

1 Reflexión inicial:  
¿para qué  
debemos mejorar?

2 Diagnóstico:  
¿Dónde estamos?

3 Planificación:  
¿Hacia dónde  
queremos ir?

4 Implementación:  
¿Cómo avanzamos?

5 Monitoreo  
y evaluación:  
¿Hemos avanzado  
todo lo que  
esperábamos?

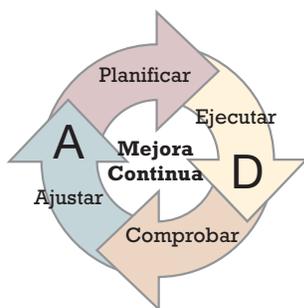
6 Comunicación  
y reporte:  
Así lo hemos hecho

7 Revisión  
y mejora:  
¿En qué  
podemos  
mejorar?

7.1 Revisión por la dirección

7.2 Ajuste y mejora

## [Unidad 7] Revisión y mejora: ¿En qué podemos mejorar?



- Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?
- Fase 2: Diagnóstico. ¿Dónde estamos?
- Fase 3: Planificación. ¿Hacia dónde queremos ir?
- Fase 4: Implementación. ¿Cómo avanzamos?
- Fase 5: Monitoreo y evaluación. ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?
- Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho
- Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

El proceso de revisión y mejora responde a la pregunta **¿En qué podemos mejorar?**

La revisión y mejora permite identificar, planificar e implantar mejoras con el fin de asegurar la adecuación del enfoque de gestión a las necesidades y capacidades de la empresa.

Es un proceso que se realiza al finalizar un ciclo de gestión para disponer de información sobre lo que debe ser mejorado antes de iniciar un nuevo ciclo de gestión.

El proceso de revisión y mejora consta de dos etapas: (1) Revisión por la dirección y (2) Ajuste y mejora.

### FASE 7 – REVISIÓN Y MEJORA: ¿EN QUÉ PODEMOS MEJORAR?

Etapa	Preguntas clave a responder
7.1 Revisión por la dirección	¿Es adecuado nuestro enfoque de gestión de RSE? ¿Qué políticas, procesos y prácticas de RSE debemos mejorar? ¿Qué cambios debemos efectuar?
7.2 Ajuste y mejora	¿Hemos efectuado los cambios necesarios en nuestras políticas, procesos y prácticas para mejorar nuestra gestión de RSE?

### 7.1 Revisión por la dirección

La revisión consiste en analizar la adecuación del enfoque de gestión adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados. Este proceso se realiza anualmente, generalmente al final del ejercicio económico para prepararse para el próximo ciclo de gestión.

La revisión por la dirección responde a la siguiente lógica:

FASE 7 – REVISIÓN Y MEJORA: ¿EN QUÉ PODEMOS MEJORAR?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
7.1 Revisión por la dirección  Pregunta clave: ¿Es adecuado nuestro enfoque de gestión de RSE?; ¿Qué procesos debemos mejorar? ¿Qué cambios debemos efectuar?	Asegurar la eficacia y adecuación del enfoque y los procesos de gestión e involucrar a la dirección en su mejora	<b>Reporte de revisión por la dirección</b>	1. Recolectar información sobre la adecuación del enfoque y los procesos de gestión  2. Analizar la información  3. Identificar las oportunidades y los cambios que sea necesario efectuar	 Reporte de revisión por la dirección

Para efectuar la revisión por la dirección deben realizarse las siguientes actividades: (1) Recolectar información sobre la adecuación del enfoque de gestión; (2) Analizar la información; y (3) Identificar las oportunidades de mejora y los cambios que sea necesario efectuar.

#### 7.1.1. Recolectar información sobre la adecuación del enfoque y los procesos de gestión

El responsable de RSE, en colaboración con los responsables de los dominios o áreas de gestión, debe recolectar información sobre la adecuación del enfoque adoptado (estrategia, políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados.

#### 7.1.2. Identificar las oportunidades de mejora

La dirección en colaboración con el responsable de RSE debe de identificar las oportunidades de mejora.

#### 7.1.3. Proponer los cambios a efectuar

La dirección, en colaboración con el responsable de RSE, debe proponer los cambios que sea necesario efectuar para mejorar.

Los hallazgos y conclusiones de la revisión pueden resumirse en un reporte de revisión por la dirección, que puede seguir el siguiente modelo:



#### Reporte de revisión por la dirección

Sección	Aspectos a valorar	Dominio Tema	Observaciones	Oportunidad de mejora	Cambio requerido
1. Cumplimiento legal	Cambios en el marco legal		¿Se han producido variaciones desde la última revisión de los requisitos legales y administrativos? ¿Cómo afectan a la empresa?		
2. Relevancia	Vigencia de la estrategia Vigencia de la política Vigencia de los temas seleccionados como prioritarios en el diagnóstico		¿La misión, visión y valores de la empresa siguen siendo relevantes? ¿Es adecuada la política de RSE vigente? ¿Es necesario modificarla? ¿Ha variado la relevancia de los temas desde la última revisión por la dirección? ¿Han surgido nuevos temas que deban de ser tenidos en cuenta? ¿Cuál es la opinión sobre el desempeño de la empresa de los grupos de interés? ¿Existen quejas y reclamaciones? ¿Cuáles son las tendencias del mercado? ¿Qué está haciendo la competencia?		
3. Eficacia	Cumplimiento de objetivos y metas Cumplimiento con iniciativas voluntarias suscritas por la empresa No conformidades		¿Se han alcanzado los objetivos y metas del plan de acción? ¿Se han identificado no conformidades? ¿De qué tipo? ¿Son pertinentes? ¿Se han corregido?		
4. Eficiencia	Proporcionalidad entre los recursos invertidos y los beneficios obtenidos.		¿Cuáles han sido los costes de implementación y mantenimiento de buenas prácticas? ¿Cuáles han sido los beneficios tangibles o intangibles obtenidos?		

**Reporte de revisión por la dirección**

Sección	Aspectos a valorar	Dominio Tema	Observaciones	Oportunidad de mejora	Cambio requerido
5. Impacto	Cambios de ingresos, costos y reputación debidos a la adopción de prácticas de RSE		¿Cuáles han sido los efectos de la adopción de buenas prácticas de RSE sobre la competitividad de la empresa? ¿Han aumentado los ingresos? ¿Han disminuido los costos? ¿Ha mejorado la reputación?		
6. Sostenibilidad	Estimación de la permanencia de las buenas prácticas en el medio y largo plazo		¿Se mantendrán las buenas prácticas en el futuro? ¿Hay algún riesgo de que algunas prácticas no se mantengan? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Qué incentivos son precisos para mantenerlas?		

Fuente: Adaptado de Vincular (2004)

## 7. [Unidad 7]. Revisión y mejora: ¿En qué podemos mejorar?

### 7.2 Ajuste y mejora

#### 7.2 Ajuste y mejora

El ajuste y mejora consiste en modificar los procesos y prácticas de RSE de la empresa que no funcionan adecuadamente para mejorar su gestión.

El proceso de ajuste y mejora responde a la siguiente lógica:

FASE 7 – REVISIÓN Y MEJORA: ¿EN QUÉ PODEMOS MEJORAR?				
Etapa	Objetivos	Productos esperados	Actividades	Herramientas
7.2 Ajuste y mejora  Pregunta clave: ¿Hemos efectuado los cambios necesarios en nuestras políticas, procesos y prácticas para mejorar nuestra gestión de RSE?	Modificar las políticas, procesos y prácticas que deben ser mejorados	<b>Registros</b>	1. Efectuar los cambios necesarios para mejorar	 Plan de ajuste

Para el ajuste y mejora deben realizarse los cambios que sean necesarios en las políticas, procesos y prácticas.

#### 7.2.1. Efectuar los cambios necesarios para mejorar

El responsable de RSE, en colaboración con los jefes de área, debe planificar los cambios que se hayan propuesto en el reporte de revisión por la dirección para que sean efectuados en el nuevo ciclo de gestión. Para ello debe asignar recursos y responsables. También debe adoptar medidas para comprobar que los cambios hayan sido efectivamente implementados por los responsables en el plazo fijado.

Para ello puede utilizarse un plan de ajuste como el siguiente:



Plan de ajuste						
Tema	Oportunidad de mejora	Cambio requerido	Responsable	Plazo de ejecución		Recursos financieros
				Inicio	Fin	

Fuente: Comprometerse-Confecámaras/FOMIN (2007)

La información resultante del proceso de revisión y ajuste debe de utilizarse como insumo en el próximo ciclo de gestión de la empresa y tenerse en cuenta al elaborar el próximo plan de acción.



### 8. Bibliografía y lecturas recomendadas

- AccountAbility (2006): De las palabras a la acción, el compromiso con los stakeholders: manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. AccountAbility, Stakeholder Research y UNEP. [http://www.telefonica.es/rc2006/fp/aspen/public/getFile73a5.pdf?field\\_name=FILE&instanceid=2756269&context=2719163](http://www.telefonica.es/rc2006/fp/aspen/public/getFile73a5.pdf?field_name=FILE&instanceid=2756269&context=2719163)
- Confecámaras/FOMIN (2006): *Responsabilidad social empresarial. Manual de auto implementación para la empresa*. Comprometerse-Confecámaras: Colombia.
- Confecámaras/FOMIN (2007): *Responsabilidad social empresarial. Manual para la consultoría de responsabilidad social empresarial*. Comprometerse-Confecámaras: Colombia.
- DERES/FOMIN (2008): *Implementación de acciones de RSE en La cadena de valor. Manual del facilitador*. DERES: Montevideo.
- Instituto Ethos/FOMIN (2007): *Metodologia Tear de Trabalho em cadeia de valor*. Instituto Ethos: São Paulo. Programa Tear – Instituto Ethos, Brasil. <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4208&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>; <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4213&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>
- Instituto Ethos (2000): *Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas*. Instituto Ethos: São Paulo.
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (2009): *PYME y responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe: hacia una competitividad responsable. Experiencias aprendidas*: Washington DC.
- FUNDEMAS (2006): Guía para elaborar un código de ética empresarial. FUNDEMAS, El Salvador. [http://www.fundemas.org/publicaciones/Guia\\_Etica\\_empresarial.pdf](http://www.fundemas.org/publicaciones/Guia_Etica_empresarial.pdf)
- FUNDEMAS/FOMIN (2007): *Construyendo responsablemente*. Empresal: San Salvador, [www.fundemas.org/publicaciones/Construyendo\\_Responsablemente.pdf](http://www.fundemas.org/publicaciones/Construyendo_Responsablemente.pdf)
- Fundes (2007): *Informe etapa 2: Supervisión de implementación del modelo de gestión de RSE para PYME*. Fundes Internacional: Santiago de Chile.
- Fundes (2007): *Informe de sistematización: Implementación de un modelo de gestión de RSE en PYME como parte de las cadenas de valor de grandes empresas*. Fundes Internacional: Santiago de Chile.
- Flores, J; Ogliastri, E.; Peinado-Vara, E., Petry, I. (2007): *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo: Washington, D.C., <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>
- Forum Empresa/FOMIN (2005): *Manual del participante: Una nueva mirada empresarial*. Programa de promoción de la RSE en las Américas. Brasil, Chile, Perú, El Salvador. No disponible.
- Grant, R.M. (2004): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Civitas: Madrid. Cuarta edición.
- OCDE (2004): *Principios de gobierno corporativo OCDE*: Paris. Primera edición 1999. <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>
- Pontificia Universidad Católica de Perú y GRI (2005): *GRI High 5 report business case: MIRNI S.A. Global Reporting Initiative*: Amsterdam. [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/1F3FB18B-F69C-4AEB-B7DC-2885C140EDAA/0/SMECaseStudy\\_Mirni\\_Peru.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/1F3FB18B-F69C-4AEB-B7DC-2885C140EDAA/0/SMECaseStudy_Mirni_Peru.pdf)

### 8. Bibliografía y lecturas recomendadas

- Porter, M. (2006): "Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility". Harvard Business Review. Diciembre 2006. [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)
- Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886. <http://www.jstor.org/pss/259247?cookieSet=1>
- Smith, G. y Feldman, D. (2003): *Company codes of conduct and international standards: an analytical comparison*. The World Bank Group. Corporate Social Responsibility Practice: Washington. [http://sitere-sources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Company\\_Codes\\_of\\_Conduct.pdf](http://sitere-sources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/Company_Codes_of_Conduct.pdf)
- SustainAbility, International Finance Corporation, Instituto Ethos (2002): *Crear valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes*. SustainAbility, IFC and DFID, <http://www.sustainability.com/developing-value>
- Salgado, J.; Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996): "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME". *Psicothema*, Vol. 8, n° 2, pp. 329-335 <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Universidad Anáhuac/FOMIN (2006): *Modelo IDEARSE*. IDEARSE-Universidad Anáhuac: México.
- Vincular/FOMIN (2004): *Manual del empresario para la implementación de un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial*. Vincular: Santiago de Chile.
- Vincular/FOMIN (2004): *Manual de la Empresa para la implementación de un modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial*. Vincular: Santiago de Chile.



#### 9. Iniciativas y enlaces Web

\* **AccountAbility**

<http://www.AccountAbility.org.uk>

\* **RSE en FOMIN**

<http://www.iadb.org/mif/subtopic.cfm?lang=es&subtopic=csor&topic=sme>

\* **Empresa.org**

[http://www.empresa.org/Conoce\\_miembros\\_integran\\_Forum\\_Empresa.html](http://www.empresa.org/Conoce_miembros_integran_Forum_Empresa.html)

\* **Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad (Fundibeq),**

[http://www.fundibeq.org/Premio\\_Iberoamericano/modelo/Documentos/ModeloIberoamericano2005.zip](http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/modelo/Documentos/ModeloIberoamericano2005.zip)

\* **Global Reporting Initiative**

<http://www.globalreporting.org>

\* **Iniciativa para el reporte agregado de PYME (GRI/Vincular)**

<http://www.globalreporting.org/Learning/SME/>

\* **Ibase**

<http://www.balancosocial.org.br/>

\* **International Standards Association (ISO)**

<http://www.iso.org/>

\* **Programa Nacional de Empresas Gacela de México**

<http://www.gacelas.org.mx/aceleradoras.php>

\* **Xertatu:adi (Diputación de Bizkaia)**

[http://www.xertatu.net/ca\\_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=91](http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=91)





Guía de aprendizaje sobre la  
implementación de RSE en PYME

# 1

## Anejo Herramientas





## Contenidos

	<b>Introducción</b>	393
	<b>1. Reflexión Inicial</b>	393
	1.1 Compromiso con la RSE	393
	1.1.1 Carta de compromiso	393
	1.2 Elaboración del plan de trabajo	394
	1.2.1 Diagrama de Gantt	394
	1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE	395
	1.3.1 Organigrama del equipo de RSE	395
	1.3.2 Matriz de asignación de responsabilidades	395
	1.4 Identificación de los temas relevantes	396
	1.4.1 Matriz de temas relevantes	396
	1.5 Identificación de los impactos	396
	1.5.1 Matriz de análisis de la cadena de valor	396
	1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades	396
	1.6.1 Cuadrante de posicionamiento frente a la sostenibilidad	396
	1.7 Elaboración del caso de negocio	397
	1.7.1 Matriz de evidencias de creación de valor	397
	1.7.2 Caso de negocio	398
	<b>2. Diagnóstico</b>	399
	2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez de la RSE de la empresa	399
	2.1.1 Cuestionario de línea de base	399
	2.1.2 Reporte del estudio de línea de base	408
	2.1.3 Cuestionario de prácticas de RSE	409
	2.1.4 Reporte del inventario de prácticas de RSE	421
	2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas	422
	2.2.1 Lista de los grupos de interés	422
	2.2.2 Clasificación de los grupos de interés	423
	2.2.3 Cuestionario de consulta a los grupos de interés	423
	2.2.4 Matriz de temas relevantes y expectativas de los grupos de interés	423
	2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas	424
	2.3.1 Inventario de mejores prácticas	424

2.4 Síntesis: identificación de prioridades	425
2.4.1 Matriz de oportunidades de mejora	425
2.4.2 Matriz de evaluación de las oportunidades de mejora	426
2.4.3 Matriz de prioridades de mejora	426
<b>3. Planificación</b>	427
3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura y compromisos empresariales	427
3.1.1 Cuestionario para la revisión o formulación de la misión y visión	427
3.1.2 Cuestionario para la revisión o formulación de los valores	427
3.1.3 Cuestionario para la revisión o formulación de la política de sostenibilidad	428
3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando	428
3.2.1 Plan de acción	428
3.2.2 Cuadro de mando	429
<b>4. Implementación</b>	430
4.1 Capacitación	430
4.1.1 Plan de capacitación	430
4.2 Documentación de procedimientos	430
<b>5. Monitoreo y evaluación</b>	431
5.1 Medición	431
5.1.1 Reporte de monitoreo y evaluación	431
5.2 Análisis	431
5.2.1 Reporte de monitoreo y evaluación	431
5.3 Mejora	431
5.3.1 Reporte de monitoreo y evaluación	431
<b>6. Comunicación y reporte</b>	431
6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación	431
6.1.1 Plan de comunicación	431
6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad	432
6.2.1 Reporte de sostenibilidad	432
6.3 Validación del reporte de sostenibilidad	432
6.3.1 Cuestionario de retroalimentación sobre el reporte de sostenibilidad	432
<b>7. Revisión y ajuste</b>	433
7.1 Revisión por la dirección	433
7.1.1 Reporte de revisión por la dirección	433
7.2 Ajuste y mejora	434
7.2.1 Plan de ajuste	434



## Introducción

Este anexo ofrece una selección de herramientas para ejecutar los procesos y actividades de reflexión, recogida y análisis de información y toma de decisiones requeridos para implementar prácticas de RSE en la PYME mencionados en el módulo 3 “Sistematización de la RSE en la PYME”.

La mayoría de las herramientas han sido desarrolladas por proyectos del cluster RSE de FOMIN. En algunos casos se incluye la herramienta tal y como fue propuesta por un proyecto específico y en otros casos se ha realizado una síntesis de las propuestas de varios proyectos.

### 1. Reflexión Inicial

## 1. Reflexión Inicial

### 1.1 Compromiso con la RSE

#### 1.1.1 Carta de compromiso



#### Carta de compromiso

Membrete de la empresa

A todos los directivos y empleados

Fecha y lugar

Asunto: Inicio de un proceso de adopción de mejores prácticas de responsabilidad social en la empresa

De mi consideración:

A través de la presente, deseo comunicarles que hemos iniciado un proceso de mejora de nuestras prácticas de gestión para conocer y controlar nuestros impactos económicos, sociales y ambientales sobre las personas con las que nos relacionamos y sobre nuestro entorno. Con ello pretendemos garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, la satisfacción de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de nuestra comunidad.

Este proceso requiere que seamos conscientes de que nuestras actividades productivas y comerciales generan un impacto sobre los individuos y colectivos con los que nos relacionamos, sean estos propietarios, accionistas, proveedores de capital, empleados, sindicatos, proveedores, clientes, administraciones públicas, o miembros de la comunidad, y sobre el medio ambiente. Nuestra responsabilidad como empresa es asegurar que este impacto sea positivo o, al menos, que sea lo menos negativo posible.

Solicitamos su colaboración para que este compromiso se plasme en nuestras políticas, procedimientos y en nuestras prácticas cotidianas.

Próximamente designaremos a una persona responsable de RSE, cuya misión será mantenerles informados de los avances que se vayan produciendo y apoyarles a lo largo de este proceso.

Cordialmente

Nombre representante empresa

Cargo

Nombre empresa

Fuente: Vincular/FOMIN (2004) y DERES/FOMIN (2008)



1. Reflexión Inicial

1.3 Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE

1.3.1 Organigrama del equipo de RSE



**ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE RSE**



Matriz de asignación de responsabilidades											
Empresa:      Fecha:		Dirección de la empresa	Responsable de compras	Responsable de producción	Responsable de mercadeo y ventas	Responsable de finanzas	Responsable de RRHH	Responsable de gestión ambiental y producción limpia	Responsable de calidad	Responsable de información y comunicación	Responsable de RSE
<b>1. REFLEXIÓN INICIAL</b>											
1.1	Compromiso con la RSE	R	I	I	I	I	I	I	I	I	C
1.2	Elaboración del plan de trabajo	C	I	I	I	I	I	I	I	I	R
1.2	Constitución, movilización y sensibilización del equipo de RSE	C	I	I	I	I	I	I	I	I	R
1.3	Identificación de los temas relevantes	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
1.4	Identificación de los impactos	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
1.5	Identificación de los riesgos y oportunidades	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
1.6	Elaboración del caso de negocio	R	I	I	I	I	I	I	I	I	R
<b>2. DIAGNÓSTICO</b>											
2.1	Análisis interno: identificación del nivel de madurez de RSE de la empresa	C	C	C	C	C	C	C	C	C	R
2.2	Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
2.3	Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
2.4	Síntesis: identificación de prioridades	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R
Sigue (...)											
Tipo de participación esperada:    R= Responsabilidad                    C= Colaboración                    I= Información											
Fuente: Vincular/FOMIN (2004)											

## 1.4 Identificación de los temas relevantes

### 1.4.1 Matriz de temas relevantes



**Matriz de temas relevantes (para la empresa y para la sociedad)**

Dominio	Tema	Subtema	Relevancia para la empresa	Madurez social	Relevancia para la empresa y la sociedad
			(alta, media, baja)	(latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado)	(alta, media, baja)
A	a	I			
		II			
	b	I			
		II			

## 1.5 Identificación de los impactos

### 1.5.1 Matriz de análisis de la cadena de valor

**Matriz de análisis de la cadena de valor**

Dominio	Tema	Subtema	NATURALEZA DEL TEMA			Relevancia para la empresa (alta, media, baja)
			Tema genérico	Impacto de la cadena de valor	Dimensión social del contexto competitivo	
A	a	I				
		II				
	b	I				
		II				

## 1.6 Identificación de los riesgos y oportunidades

### 1.6.1 Cuadrante de posicionamiento frente a la sostenibilidad

**Matriz de posicionamiento frente a la sostenibilidad (Riesgo/oportunidad)**

Dominio	Tema	Subtema	Madurez social	Estado de aprendizaje	Posicionamiento
			(latente, emergente, establecido, en consolidación, o institucionalizado)	(defensivo, cumplimiento, gestión, estratégico y civil)	(riesgo / oportunidad)
A	a	I			
		II			
	b	I			
		II			

## 1.7 Elaboración del caso de negocio

### 1.7.1 Matriz de evidencias de creación de valor



Evidencias de sostenibilidad	Factores de sostenibilidad							
	Gobierno empresarial e implicación de grupos de interés		Medioambiente		Desarrollo socioeconómico			
Empresa: Fecha:	Dirección y gestión empresarial	Implicación de los grupos de interés	Mejora de la gestión medioambiental	Productos y servicios ambientales	Recursos humanos	Productos y servicios sociales	Crecimiento económico local	Desarrollo comunitario
Incremento de ingresos y acceso a mercados								
Eficacia operacional (Ahorro de costes e incremento de la productividad)								
Acceso al capital								
Gestión de riesgos								
Licencia para operar								
Talento y capital humano								
Valor de marca y reputación								
<b>Factores de éxito empresarial</b>								

1.7.2 Caso de negocio



Caso de negocio					
Dominio	Tema	Subtema	Impacto	Riesgos de destruir valor y oportunidades de crear valor	Conclusiones y recomendaciones
<b>A</b>	a	I			
		II			
	b	I			
		II			
<b>A</b>	a	I			
		II			
	b	I			
		II			
<b>A</b>	a	I			
		II			
	b	I			
		II			

Nuestro caso de negocio: ¿Por qué debemos de mejorar nuestras prácticas de gestión desde una perspectiva económica, ambiental y social?

1. Perspectiva económica:

---

2. Perspectiva ambiental:

---

3. Perspectiva social:

---

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Análisis interno: identificación del nivel de madurez de la RSE de la empresa

#### 2.1.1 Cuestionario de línea de base



#### Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)

##### 1. Introducción

Mediante este estudio de línea de base se pretende documentar la situación inicial de la empresa (nombre) antes de la adopción de medidas de RSE con el fin de conocer el estado de sus indicadores de negocio, su desempeño financiero, el clima laboral, el estilo de liderazgo de la dirección, el nivel de cumplimiento legislativo y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta, para alcanzar sus objetivos de negocio desde una óptica de sostenibilidad.

Este estudio es un insumo para la elaboración del plan de acción y para la medición de impacto de la implementación de medidas de RSE en la empresa, una vez se haya implementado el plan de acción.

##### 2. Perfil de la empresa

A continuación se presentan los datos básicos de la empresa que permiten conocer su situación actual y su situación dentro de su sector.

##### Perfil de la empresa

##### Datos básicos

Nombre de la empresa	
Fecha de establecimiento	
Nombre del representante	
Capital social	
Productos y/o servicios	
Actividad principal	

##### Datos de negocio

Número de empleados	
Porcentaje de utilidad	
Volumen de ventas anuales	
Exportaciones (sí/no)	
Volumen de exportaciones	
Número actual de clientes	

Observaciones:



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**3. Indicadores financieros y de ciclo de negocios**

A continuación se presentan las razones financieras obtenidas de los estados financieros de la empresa para los últimos tres ejercicios económicos que permiten evaluar su desempeño financiero.

Indicadores financieros		Año		
Categoría	Indicador	n	n+1	n+2
Liquidez	Circulante (veces) Prueba ácida (veces)			
Ciclo de Balance (Días)	Días cuentas por cobrar (rotación clientes) Días cuentas por pagar (rotación proveedores) Días inventario (rotación inventarios)			
Apalancamiento	Razón endeudamiento Pasivo a capital Pasivo corto plazo a capital Pasivo largo plazo a capital			
Cobertura de Intereses	Cobertura de intereses (veces)			
Rentabilidad	Margen bruto Margen operativo Margen neto			
Crecimiento	Ventas Resultado operativo			

Observaciones: en el informe, mencionar las fortalezas (aspectos en los que las tendencias sean de mejora) y las debilidades (aspectos en los que las tendencias sean de empeoramiento).

Indicadores de ciclo de negocios		Año		
Categoría	Indicador	n	n+1	n+2
Inversión en capital	Utilidad o pérdida bruta (en moneda nacional)			
	Utilidad o pérdida de la operación (en moneda nacional)			
	Apalancamiento con recursos propios			
	Gastos de operación (en moneda nacional)			
	Capacidad de pago			
	Apalancamiento con recursos ajenos			
	Cobertura de intereses			
	Rotación del activo total			
Compras de insumos	Rendimiento sobre la inversión			
	Rotación de proveedores Plazo promedio de cuentas por pagar (en días)			
Almacén	Rotación de inventarios			
	Plazo promedio de inventarios			
	Rotación de clientes			
Ventas	Ventas netas			
	Margen de operación			
	Margen de utilidad neta			
	Costo de ventas			

Observaciones: en el informe mencionar las fortalezas (aspectos en los que las tendencias sean de mejora) y las debilidades (aspectos en los que las tendencias sean de empeoramiento).



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**4. Perfil de gestión**

A continuación se presentan los indicadores de gestión de la empresa orientados a evaluar el estilo de gestión y administración de aspectos relativos a la RSE.

**Evaluación del perfil de gestión**

Aspecto de gestión	% de cumplimiento (0-100%)	Nivel de gestión (Nulo, bajo, medio, alto)	Observaciones
Autorregulación (Gobierno empresarial)			
Aspectos laborales			
Derechos humanos			
La sociedad			
Medioambiente			
Proveedores			
Consumidores y clientes			
La competencia			
La comunidad			
Procesos y mejora continua			
En recursos humanos			
En producción			
En mercadotecnia			
En finanzas			
<b>Promedio global</b>			

**Escala de valoración del perfil de gestión**

Perfil de gestión	% de cumplimiento	Descripción
Nulo	Se cumple un 0%.	Omisión de documentos y actividades tangibles, no existen resultados.
Bajo	Se cumple de un 1% al 35%.	Se tienen los documentos parcialmente y las actividades se realizan informalmente o improvisadamente no hay tangibles ni resultados.
Medio	Se cumple de un 36% al 70%.	Se tienen los documentos, las actividades se realizan parcialmente pero los resultados y tangibles no son verificables. Se llevan de manera formal pero no se actualizan y/o se llevan a la práctica.
Alto	Se cumple de un 71% al 100%.	Los documentos y las actividades son tangibles y los resultados son óptimos.

Observaciones: en el informe, mencionar las fortalezas (aspectos con % cumplimiento >50%) y debilidades (aspectos con % cumplimiento <50%).



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**5. Clima organizacional**

A continuación se presentan indicadores que permiten evaluar el clima laboral de la empresa

**Cuestionario de clima organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>% de cumplimiento (0-100%)</b>
Implicación	El trabajo es estimulante, nos gusta.	
	Normalmente el trabajo es muy interesante.	
	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	
	La gente está orgullosa de la organización.	
	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	
	Subtotal	
Cohesión	A menudo los empleados comen juntos a mediodía.	
	Frecuentemente los empleados hablan entre sí sobre sus problemas personales.	
	La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	
	En general la gente expresa con franqueza lo que piensa.	
	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	
	Subtotal	
Apoyo	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.	
	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.	
	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.	
	Los jefes esperan demasiado de los colaboradores.	
	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.	
	Subtotal	
Autonomía	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.	
	Los jefes animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.	
	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.	
	La mayor parte de los empleados tienen actividades poco importantes.	
	Generalmente los empleados no intentan sobresalir ni ser especiales o independientes.	
	Subtotal	
Organización	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia, falta hacer las cosas bien a la primera.	
	Aquí es importante realizar mucho trabajo.	
	Los empleados trabajan muy intensamente.	
	Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".	
	El personal presta mucha atención a terminar el trabajo pendiente.	
	Subtotal	



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

Presión	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	
	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	
	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	
	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.	
Claridad	Las cosas a veces están bastante desorganizadas.	
	A veces los empleados tienen dudas porque no saben bien lo que tienen que hacer.	
	Las actividades están bien planificadas.	
	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	
	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	
Subtotal		

**Cuestionario de clima organizacional**

Dimensión	Indicador	% de cumplimiento (0-100%)
Control	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.	
	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.	
	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.	
	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	
	Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.	
Subtotal		
Innovación	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	
	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.	
	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	
	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.	
	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.	
	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	
Subtotal		
Comodidad	El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente.	
	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.	
	El lugar de trabajo tiene buena ventilación.	
	A veces hace demasiado calor en el trabajo.	
	La iluminación es buena.	
Subtotal		

Observaciones: en el informe, mencionar las fortalezas (aspectos >75%) y las debilidades (aspectos <50%).



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**6. Liderazgo**

A continuación se presentan los indicadores de liderazgo que permiten evaluar la orientación de los directivos hacia el trabajo o las personas y su proactividad dentro de una perspectiva de liderazgo situacional.

**Cuestionario de análisis de liderazgo**

**Nombre del directivo:**

Factor	Indicador	Puntuación (0-30)	Nivel liderazgo (superior, alto, medio)
Orientación al trabajo	Establece objetivos.		
	Organiza los recursos eficientemente para obtener resultados con los menores recursos disponibles.		
	Dirige los recursos eficazmente para alcanzar los objetivos planificados.		
	Supervisa y controla los recursos para detectar las posibles desviaciones e introducir acciones correctivas cuando sea preciso.		
Subtotal			
Orientación a la proactividad	Conoce sus fortalezas y sus debilidades.		
	Manifiesta sus opiniones de forma asertiva.		
	Toma la iniciativa y emprende la acción.		
	Afronta positivamente el cambio y la incertidumbre.		
Subtotal			
Orientación a las personas	Da soporte y aconseja.		
	Comunica y escucha activamente.		
	Facilita interacciones.		
Subtotal			

Escala de valoración del estilo de liderazgo		Descripción de las orientaciones		
Potencial de liderazgo	Puntos	Orientación al trabajo	Orientación a la proactividad	Orientación a las personas
Superior	20-30	Es el grado en el que el líder menciona los deberes, define las responsabilidades y los roles y dice qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién y dónde.	Es el grado en el que el líder no sólo toma la iniciativa, sino asume la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decide en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.	Es el grado en el cual el líder usa la comunicación en ambos sentidos con sus colaboradores y escucha para facilitar comportamientos y proporcionar apoyo socio-emocional.
Alto	10-20			
Medio	0-10			

Observaciones: en el informe, mencionar las fortalezas (directivos en un nivel alto de liderazgo y liderazgos equilibrados) y las debilidades (directivos en un nivel medio de liderazgo y liderazgos desequilibrados).



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**7. Cumplimiento legislativo**

A continuación se presentan los requisitos legales básicos económicos, sociales y ambientales que permiten evaluar el nivel de cumplimiento legislativo de la empresa.

**Evaluación del cumplimiento legislativo**

Aspectos	Requisitos legales	Cumplimiento (Sí / No)	Puntuación (Sí: 1 / No:0)
<b>Aspectos económicos</b>			
<b>Operación y funcionamiento</b>	Normativa laboral.		
	Normativa tributaria.		
	Normativa para la obtención de permisos y licencias de funcionamiento.		
<b>Competencia</b>	La empresa fomenta un comportamiento de respeto hacia la competencia.		
	La empresa se abstiene de recibir u ofrecer pagos o favores para obtener ventajas competitivas.		
	La empresa respeta los derechos de propiedad y rehúsa la obtención de información comercial por medios no éticos o deshonestos.		
<b>Transparencia en el manejo de los recursos económicos</b>	Las fuentes de los recursos económicos son claramente identificables y provenientes de actividades lícitas.		
	La destinación de los recursos económicos se orienta a actividades legales.		
<b>Rendición de cuentas a los grupos de interés</b>	Proporciona información veraz y relevante que responde a las necesidades y requerimientos de los grupos de interés.		
	Atiende las solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales de las partes.		
<b>Aspectos sociales</b>			
<b>Desarrollo profesional, libertad de asociación y protección de los derechos humanos</b>	La empresa cumple con las normas que garantizan el cumplimiento de la función social, la formación profesional, el bienestar y la seguridad social.		
	La empresa cumple con las normas que garantizan los tratados internacionales relativos a los derechos humanos, al respeto de las culturas y las minorías, así como con los tratados que aseguran la no discriminación.		
	La empresa cumple con las normas que garantizan la libertad de asociación y la libertad sindical, y el derecho de negociación colectiva.		



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**Evaluación del cumplimiento legislativo**

Aspectos	Requisitos legales	Cumplimiento (Sí / No)	Puntuación (Sí: 1 / No:0)
	La empresa cumple con las normas que garantizan la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio.		
	La empresa cumple con las normas que garantizan la abolición del trabajo infantil.		
	La empresa cumple con las normas que garantizan la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.		

**Aspectos ambientales**

<b>Protección ambiental</b>	La empresa cumple con las obligaciones contenidas en la normatividad ambiental vigente.		
	La empresa cumple con las licencias, permisos, concesiones, resoluciones, autorizaciones.		
	La empresa cumple con los demás actos administrativos proferidos por la autoridad ambiental competente.		
	La empresa cumple con el buen manejo de los recursos naturales renovables.		
	La empresa cumple con la prevención, mitigación, corrección y compensación de los efectos e impactos nocivos que generan la ejecución de su actividad.		

Observaciones: en el informe, mencionar el nivel de cumplimiento (Alto: de 21 a 14 puntos; Medio: de 13 a 8 a puntos; Bajo: de 7 a 0 puntos) y señalar las debilidades (aspectos con menor puntuación).



**Cuestionario de línea de base (IDEARSE-Anáhuac, México)**

**8. Análisis FODA**

A continuación se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para alcanzar los objetivos de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad, que reflejan los hallazgos presentados en las secciones anteriores.

**Matriz FODA**

FORTALEZAS			DEBILIDADES		
Materia	Tema	Observaciones	Materia	Tema	Observaciones
A	1		A	1	
	2			2	
	3			3	
OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
Materia	Tema	Observaciones	Materia	Tema	Observaciones
A	1		A	1	
	2			2	
	3			3	

A continuación se presentan las recomendaciones sobre las estrategias a seguir para gestionar los riesgos y oportunidades identificados a través del análisis FODA:

**Resultados del análisis FODA**

Materia	Tema	Atributos (fortaleza, debilidad, oportunidad amenaza)				Recomendaciones sobre la estrategia a seguir (capitalizar, mejorar, monitorear, eliminar)	Oportunidades de mejora
		F	O	D	A		
A	1						
	2						
	3						
B	1						
	2						
	3						

- **Capitalizar:** si existen oportunidades y la empresa posee fortalezas hay que capitalizar las fortalezas para crear valor.
- **Mejorar:** si existen oportunidades y la empresa presenta debilidades hay que mejorar las debilidades para crear valor.
- **Eliminar:** si existen amenazas y la empresa presenta debilidades hay que eliminar las debilidades para evitar destruir valor.
- **Monitorear:** si existen amenazas y la empresa posee fortalezas hay que monitorear las fortalezas para evitar destruir valor.

2.1.2 Reporte del estudio de línea de base



**Reporte del estudio de línea de base**

**1. Introducción:** mediante este estudio de línea de base se pretende documentar la situación inicial de la empresa antes de la adopción de prácticas de RSE. Este estudio es un insumo para la elaboración del plan de acción y para la medición de impacto de la implantación de prácticas de RSE en la empresa, una vez se haya implementado el plan de acción.

**2. Perfil de la empresa:** a continuación se presentan los datos básicos de la empresa que permiten conocer su situación actual y el contexto en el que se encuentra dentro de su sector.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**3. Indicadores financieros y de ciclo de negocio:** a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de las razones financieras obtenidas de los estados financieros de la empresa para los últimos tres ejercicios económicos.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**4. Perfil de gestión:** a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis del estilo de gestión y administración de aspectos relativos a la RSE.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**5. Clima organizacional:** a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis del clima organizacional de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**6. Estilos de liderazgo:** a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de los estilos de liderazgo de los directivos de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**7. Cumplimiento legislativo:** a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis del cumplimiento legislativo y aspectos económicos, sociales y ambientales.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**8. Análisis FODA:** a continuación se presentan las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis FODA realizado a partir de los hallazgos presentados en las secciones anteriores.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

**9. Síntesis de puntos críticos:** a continuación se presenta una síntesis de las oportunidades de mejora identificadas mediante el estudio de línea de base.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
---------	------	-----------	---

### 2.1.3 Cuestionario de prácticas RSE

A continuación se ofrece como ejemplo el cuestionario utilizado por el proyecto IDEARSE de la Universidad Anáhuac de México que requiere otorgar a cada uno de los indicadores una calificación ente 0 y 100 de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los cuatro atributos de valoración del modelo IDEARSE: metodología, despliegue, datos y evaluación, y mejora.



#### Atributos de valoración de los indicadores de la matriz de diagnóstico (IDEARSE-Universidad Anáhuac, México)

Calificación	METODOLOGÍA (Características de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión aplicadas por la organización que den como resultado un comportamiento acorde al modelo de RSE).	DESPLIEGUE (Grado de extensión con que se aplica el enfoque o la metodología).	DATOS (Cantidad y calidad de información generada por la organización referente al cumplimiento de los elementos del modelo de RSE).	EVALUACIÓN Y MEJORA (Utilización de la información para la evaluación, revisión y mejora de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión).
Nivel 0: Proceso no iniciado (menos de 2500 puntos)	No existe evidencia del uso de una metodología.	No se presentan evidencias del despliegue.	Los datos no son relevantes para la evaluación del sistema de gestión y del modelo.	El proceso no se evalúa.
Nivel 1: Enfoque (entre 2501 y 6000 puntos)	Existe una metodología que cubre los requisitos básicos del modelo.	La metodología se encuentra en las primeras etapas de despliegue en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren algunos aspectos clave.	Comienzan a aplicarse conceptos y mejora en alguno de los procesos. El pasaje de una actitud reactiva a una proactiva es evidente.
Nivel 2: Implantación (entre 6001 y 9000 puntos)	Existe una metodología sistémica que cubre la mayoría de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren la mayoría de los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistémico está aplicado en algunos de los procesos definidos como clave por la organización.
Nivel 3: Mejora (más de 9001)	Existe una metodología sistémica que cubre la totalidad de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en la mayoría de las áreas de la organización.	Los datos presentados cubren todos los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistémico está aplicado en la mayoría de los procesos definidos como clave en la organización.



Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
<b>ASPECTOS DE AUTORREGULACIÓN</b>								
<b>PLATAFORMA DE VALORES</b>								
1 ¿La empresa tiene explicitada su misión, visión y valores?								
2 ¿Se involucran en el desarrollo e implementación de la misión, visión y valores los accionistas clave, especialmente los colaboradores y el Consejo?								
3 ¿En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la RSE?								
4 ¿En la redacción de la misión y visión se hacen consultas externas a la empresa?								
5 ¿En la redacción de la misión, visión y valores participan los distintos niveles de la empresa?								
6 ¿Se difunden públicamente la misión, visión y los valores?								
7 ¿Se tiene definida la responsabilidad social de la organización?								
8 ¿La empresa dispone de un código de conducta formal?								
9 ¿El código de conducta establece las acciones éticas buscadas por la organización?								
10 ¿El código de conducta es refrendado por todos en la empresa?								
<b>MANUAL DE POLÍTICAS</b>								
11 ¿En el perfil de los puestos se tiene considerados los conocimientos de la RSE como una de las condiciones a cumplir para la contratación de un candidato?								
12 ¿Se consideran los aspectos relacionados con la ética durante las distintas instancias del reclutamiento del personal?								
13 ¿Se cuenta con los medios que muestren la estructura organizacional de la empresa y la descripción de funciones?								
14 ¿Se encuentran dentro del organigrama, claramente especificados los diversos comités, haciendo especial referencia al de RSE?								
15 ¿Se cuenta con procesos de comunicación interna y externa apropiados y formales?								
16 ¿Se cuenta con un manual de procedimientos administrativos?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
17 Los procedimientos administrativos contienen aspectos de cumplimiento respecto de la política general de incorporación a la RSE.								
18 Si existen ¿Son conocidos y aplicados por los colaboradores relacionados?								
19 ¿Se lleva a cabo un monitoreo de adecuación entre los valores declarados y su correspondencia en las prácticas diarias, en todos los niveles jerárquicos?								
20 ¿Existe un método para realizar las revisiones gerenciales y ejecutivas?								
21 ¿Se cuenta con evidencias documentales de la gestión administrativa?								
22 ¿Existen procedimientos de auditoría y/o revisiones internas y externas a los procedimientos y operaciones de la empresa?								
TRANSPARENCIA								
23 ¿Se difunde y educa sobre los valores y la responsabilidad social a los colaboradores de la empresa?								
24 ¿Se tienen instrumentados mecanismos de comunicación interna en la organización, a través de los cuales se difundan los avances y logros respecto del programa de RSE?								
25 ¿Se aplican principios éticos en las relaciones internas y externas de la empresa?								
26 ¿La empresa hace explícito su compromiso de transparencia y veracidad de la información suministrada a todas las partes interesadas?								
27 ¿Las encuestas sobre clima organizacional contemplan cuestiones éticas y sociales relacionadas con las actividades de la empresa?								
28 ¿La empresa hace explícito su compromiso de transparencia y veracidad de la información suministrada a todas las partes interesadas?								
29 ¿Se cuenta con mecanismos de invitación dirigidos al personal de la organización para incorporarse a las diversas actividades promocionales relacionadas con la RSE?								
30 ¿La empresa identifica y analiza expectativas y demandas de los distintos grupos involucrados en sus actividades?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
31 ¿Cuenta la organización con índices medidores indicadores del avance en el cumplimiento del programa de RSE establecido?								
32 ¿Tiene la empresa una política escrita y pública que la comprometa a la plena revelación pública de toda la información financiera, ambiental y social pertinente?								
33 ¿Cuenta la organización con un tablero o pizarrón en el cual públicamente se difunda el programa de RSE y los componentes relacionados con el impacto comunitario y social?								
34 ¿Se llevan a cabo programas regulares de auditoría y evaluación en materia ética, valores y RSE?								
<b>GOBIERNO EMPRESARIAL</b>								
35 ¿Tiene la empresa comités, consejos o responsables respecto a las cuestiones éticas y sociales de la empresa?								
36 ¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos que garanticen el trato equitativo de todos los accionistas, incluyendo el acceso a la información y a la capacidad de los accionistas de ejercer sus derechos?								
37 ¿El Consejo de Administración cuenta con consejeros independientes que no pertenezcan a la administración y que no tengan una relación sustancial que pueda menoscabar su opinión independiente?								
38 ¿La empresa cuenta con Comités de Auditoría, Nominación y Remuneración dentro del Consejo de Administración, integrados por consejeros independientes?								
39 ¿Los consejeros independientes se reúnen de forma regular en sesiones ejecutivas sin la presencia de la administración de la empresa?								
40 ¿Se tiene una clara estructura que separe la administración de la empresa y las cuestiones familiares, tratándose de empresas familiares?								
<b>MEDIDAS ANTICORRUPCIÓN</b>								
41 ¿Se prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (corrupción, soborno, doble contabilidad) para obtener ventajas económicas?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
42 ¿Se identifican las áreas críticas que ayuden a que los procesos y operaciones se lleven a cabo con eficacia y transparencia								
<b>DERECHOS HUMANOS</b>								
<b>RESPECTO POR LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS</b>								
43 ¿Se evitan pruebas de embarazo, VIH, etc. al momento de la contratación?								
44 ¿Los contratos de trabajo son lo suficientemente claros sobre los derechos y obligaciones de los colaboradores?								
45 ¿Se establecen dentro de la organización programas de capacitación sobre el respeto a la diversidad?								
46 Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar su actividad con el cuidado de sus hijos? (guarderías, horas de lactancia, etc.).								
47 ¿Establece la organización estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad?								
48 ¿Se establece explícitamente la prohibición de cualquier tipo de acoso?								
49 ¿Existen normas escritas que prohíban y sancionen prácticas discriminatorias por credo, género, edad, raza, discapacitados, en los procesos de admisión y promoción interna?								
50 ¿Existen mecanismos que eviten que el colaborador firme documentos en blanco, deje depósito o garantía económica y que se reten gan documentos originales de identidad?								
51 ¿Existe una política de dar oportunidades de empleo a discapacitados?								
52 ¿Existe evidencia de que los menores trabajan las horas permitidas por la ley?								
53 ¿Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad?								
54 ¿Se cuenta con la documentación que prueba la edad de los colaboradores?								
55 ¿Existen mecanismos para reportar situaciones de acoso sin temor a represalias?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
<b>DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN</b>								
56 ¿Se permite la libertad de asociación de grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos en el interior del local de trabajo?								
57 ¿Promueve la organización actividades sociales en las que participen los colaboradores y sus familias?								
58 ¿Cuenta la organización con programas y procesos sólidos para involucrar a los colaboradores en las decisiones de la gerencia, tales como cambios importantes en las operaciones de la organización (por ejemplo, reestructuración), así como también en las operaciones diarias?								
<b>ASPECTOS LABORALES</b>								
<b>RELACIONES CON LOS SINDICATOS</b>								
59 ¿Se da participación al personal sindicalizado en los proyectos emanados del programa de RSE?								
60 ¿Se provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones generales de la empresa?								
<b>DESARROLLO HUMANO</b>								
61 ¿Se evalúan las posibilidades para mejorar el nivel de vida de los colaboradores?								
62 ¿Se tienen implementados métodos para escuchar las sugerencias y quejas?								
63 ¿Existe evidencia del pago que realiza la organización a sus colaboradores?								
64 ¿Se cuenta con un programa de previsión social?								
65 ¿Se promueven actividades de capacitación enfocadas al desempeño de tareas específicas?								
66 ¿Cuenta la organización con un programa de formación y desarrollo que lleve al colaborador a mejorar su condición de ser humano?								
67 ¿Se capacita periódicamente al personal en el programa de RSE?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
68 ¿Existe una política de retención de colaboradores en la organización?								
69 ¿Se cuenta con programas de participación en los resultados o de “premios” que utilicen criterios y procedimientos objetivos de evaluación a nivel individual, para premiar el desempeño?								
70 ¿Cuenta la organización con algún tipo de programa estructurado de preparación para la jubilación de los empleados?								
71 ¿Cuenta la organización con programas de participación en los resultados para sus colaboradores?								
72 ¿Existe una política de retención de empleados en la organización?								
73 ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación para el mejor hacer operativo?								
74 ¿Destina la empresa recursos para el desarrollo de programas de educación de sus colaboradores?								
<b>CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO</b>								
75 ¿Se tiene establecido un reglamento interior de trabajo?								
76 ¿Cuenta la organización con un programa de seguridad e higiene en el trabajo?								
77 ¿Se tienen establecidas y operando las comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo?								
78 ¿Se tiene establecida y operando una comisión de protección civil que opere en casos de desastre?								
79 ¿Se cuenta en la empresa con un comité de higiene y seguridad?								
80 ¿El lugar de trabajo se encuentra debidamente ventilado, iluminado y con las instalaciones sanitarias suficientes y limpias para los colaboradores?								
81 ¿Se cuenta con equipo de seguridad y se les entrega a los empleados de forma gratuita?								
82 ¿Existe un método para que los colaboradores no excedan el máximo del tiempo laborable?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
<b>PARTES INTERESADAS</b>								
<b>A) ACCIONISTAS O INVERSIONISTAS</b>								
<b>RETRIBUCIÓN JUSTA A SU INVERSIÓN</b>								
83								¿Se obtienen rendimientos justos para los accionistas o inversionistas?
84								¿Existe evidencia en la organización de cómo se informa de los resultados a los accionistas o inversionistas?
<b>B) PROVEEDORES/OBSERVACIONES</b>								
<b>SELECCIÓN, APROBACIÓN Y PAGO</b>								
85								¿La organización selecciona a sus proveedores teniendo en cuenta criterios de precio, calidad, entrega y confianza?
86								¿Procura la organización establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores manteniendo una comunicación permanente?
87								¿La organización establece políticas y procedimientos que limiten a sus colaboradores la aceptación de obsequios y/o favores a cambio de beneficios para el mismo?
88								¿Existen en la organización procedimientos claros y transparentes para la adquisición de bienes y servicios?
89								¿La organización se atiene al cumplimiento de las condiciones contractuales individualmente consideradas en cada una de las operaciones de compra?
90								¿Cuenta la organización con una política clara de no darle trabajo a un proveedor que tenga como práctica el trabajo forzado?
91								¿Cuenta la organización con una política clara que limite la contratación de proveedores, si éstos contratan a menores de edad en el desempeño de sus procesos?
<b>DESARROLLO</b>								
92								¿La organización se involucra en el desarrollo de sus proveedores en proyectos que significan mejoras en los procesos?
93								¿En la selección de proveedores la organización toma en cuenta los compromisos de éstos con la responsabilidad social?

<b>Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)</b>								
<b>MATERIA/TEMA</b>	<b>NE</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>L</b>	<b>NA</b>	<b>CAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>C) CONSUMIDORES Y CLIENTES</b>								
<b>DIMENSION SOCIAL DEL CONSUMO</b>								
94 ¿Cuenta la organización con una política que explicita el compromiso de servicio a la venta y a la post-venta que se tiene con los consumidores y clientes?								
95 ¿Existe en la organización un procedimiento formal para conocer la satisfacción de sus clientes y consumidores?								
96 ¿Se desarrollan los objetivos comerciales alineados con el propósito, valores y principios de la organización?								
97 ¿Aplica la organización programas de educación interna que inculquen a sus colaboradores y directivos la importancia y el respeto por el cliente y consumidor?								
<b>COMERCIO JUSTO</b>								
98 ¿Cuenta la organización con un proceso formal de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada?								
99 ¿Promueve la organización prácticas de venta con criterios éticos?								
100 ¿Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la organización?								
101 ¿Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece?								
102 ¿Ofrece la organización garantías sobre sus productos o servicios en forma transparente y sin letra "pequeña"?								
103 ¿La garantía es significativa para el cliente o consumidor y compensa su insatisfacción?								
<b>MERCADOTECNIA RESPONSABLE</b>								
104 ¿La publicidad que realiza la organización crea falsas expectativas?								
105 ¿Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la organización?								

Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
<b>D) COMPETENCIA</b>								
<b>DERECHOS DE PROPIEDAD</b>								
106 ¿Los derechos de propiedad de marcas, registros y patentes son respetados por la organización?								
107 ¿Tiene la organización una política en la que claramente se prohíba participar o fomentar actos de piratería?								
108 ¿Evita la organización prácticas de monopolio y <i>dumping</i> ?								
109 ¿La organización ofrece precios competitivos, justos y en ofertas sin poner en desventaja a otros competidores?								
<b>PRÁCTICAS COMERCIALES</b>								
110 ¿Fomenta la organización entre sus colaboradores y directivos el trato justo y honesto hacia los competidores?								
111 ¿Tiene establecida la organización una política que regule la forma de competir en su mercado?								
112 ¿Tiene la empresa establecidos los mecanismos necesarios para garantizar que sus prácticas comerciales son honestas?								
<b>E) AUTORIDADES</b>								
<b>CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES, CÓDIGOS Y REGLAMENTOS</b>								
113 ¿Se cuenta con evidencias documentales del cumplimiento de las obligaciones legales que son el marco jurídico de la organización?								
114 ¿Se tiene una política que defina claramente el rechazo a prácticas de corrupción, tales como cohecho y soborno?								
115 ¿Cuenta la organización con una política que establezca las bases para realizar actos de cabildeo dentro del marco de la transparencia, la honestidad y las buenas costumbres?								
116 ¿Se hacen las retenciones de ley a los colaboradores?								
<b>MEDIO AMBIENTE</b>								
<b>MANEJO Y COMPROMISO CON LA CAUSA AMBIENTAL</b>								
117 ¿Cuenta la organización con programas que promuevan la conciencia ecológica?								

<b>Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)</b>								
<b>MATERIA/TEMA</b>	<b>NE</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>L</b>	<b>NA</b>	<b>CAL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
118 ¿Cuenta la organización con un programa de protección y mejora del medio ambiente, en el área de su competencia?								
119 ¿Se cuenta con un método para identificar los aspectos ambientales significativos y minimizar sus impactos?								
120 ¿Cuenta la organización con procesos de capacitación en procesos medioambientales?								
121 ¿Tiene la organización vigente al menos un sistema de gestión ambiental reconocido, tal como ISO14000, EMAS o un sistema equivalente?								
<b>MANEJO DEL IMPACTO AMBIENTAL</b>								
122 ¿La organización cuenta con los registros necesarios que aseguren el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos por las disposiciones gubernamentales locales y nacionales en materia ambiental?								
123 ¿Se dispone de una política tendente al uso de combustibles/energías menos contaminantes?								
<b>CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS</b>								
124 ¿Se promueve el reciclado de insumos y otros productos?								
125 ¿Se tiene establecido en la organización un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generados por la propia organización?								
<b>IMPACTO COMUNITARIO Y SOCIAL</b>								
<b>DESARROLLO COMUNITARIO</b>								
126 ¿La organización participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones a favor de la comunidad?								
127 ¿Se colabora en obras destinadas a prestar servicios de asistencia a la comunidad (salud, educación, cultura, acciones cívicas)?								
128 ¿Destina la empresa recursos para apoyar programas comunitarios y/u ONG?								
129 ¿Se promueve el ahorro en el consumo de agua y energía?								
130 ¿Mantiene la organización una política expresa que señale la intención de apoyar el desarrollo de las comunidades donde opera?								



Cuestionario de prácticas o diagnóstico RSE (IDEARSE-Anáhuac, México)								
MATERIA/TEMA	NE	E	D	C	L	NA	CAL	OBSERVACIONES
131 ¿Busca la organización otorgar respuestas a las dificultades que coyunturalmente surgen en su comunidad y le son demandadas?								
132 ¿Analiza la organización las condiciones sociales de la comunidad y actúa corrigiendo las situaciones problemáticas (salud, seguridad, educación)?								
<b>IMPULSO AL DESARROLLO SOCIAL</b>								
133 ¿Cuenta la organización con programas de voluntariado?								
134 ¿Participa la organización en proyectos gubernamentales de apoyo social?								
135 ¿Considera la organización los intereses de la comunidad en su toma de decisiones y se negocia con los interesados antes de ejecutar la decisión?								
<b>ENFOQUE DE PROCESOS / MEJORA CONTINUA</b>								
136 ¿Se cuenta con un programa de calidad a nivel de toda la organización bien desarrollado a largo plazo?								
137 ¿Mantiene la organización una filosofía de mejora continua en todos sus procesos operativos y administrativos?								
138 ¿Identifica la organización las oportunidades de mejora y se toman las acciones apropiadas?								
139 ¿Tiene la organización establecidos controles adecuados para llevar a cabo acciones preventivas y correctivas a sus procesos?								
140 ¿Mantiene la organización registros de las acciones de mejora continua como de las acciones preventivas y correctivas?								

Clave de valoración de los indicadores:

Los indicadores son cualitativos y se miden mediante la siguiente escala de valoración:

NE: No existe (0 puntos); E: Existe (25 puntos); D: Despliegue (50 puntos); C: Cantidad y calidad de datos (75 puntos); L: Evaluación y Mejora (100 puntos); NA: No aplica; CAL: Calificación total (entre 0 y 100 puntos) y pueden ser valorados con 0, 25, 50, 75 o 100 puntos en función del atributo que mejor los defina.

Esta escala corresponde a los siguientes niveles de cumplimiento: Nivel 0 (0-25%); Nivel 1 (25-50%); Nivel 2 (50-75%); Nivel 3 (75-100%)

Fuente: IDEARSE-Anáhuac/FOMIN (2006)

### 2.1.4 Reporte del inventario de prácticas de RSE

Los resultados del inventario de prácticas deben documentarse en un reporte que muestre el nivel de madurez de la RSE de la empresa y sus oportunidades de mejora.

Mediante este inventario de prácticas de RSE o estudio de diagnóstico se pretende documentar la situación inicial de la empresa antes de la adopción de medidas de RSE, con el fin de conocer la existencia o no de determinadas prácticas de RSE. En la primera sección se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de prácticas o de diagnóstico de RSE. Después, se valora el nivel de madurez de la empresa y por último se presentan los temas en los que existen oportunidades de mejora, que serán un referente para la elaboración del plan de acción.



<b>Reporte del inventario de prácticas o diagnóstico de RSE</b>				
<b>1. Resultados del inventario de prácticas o diagnóstico</b>				
Resultados obtenidos por la empresa en cada uno de los dominios que componen el cuestionario de prácticas o de diagnóstico:				
Temas	Calificación	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	Observaciones (oportunidades de mejora)
Autorregulación (Gobierno empresarial)				
Derechos humanos				
Aspectos laborales				
Accionistas				
Proveedores				
Consumidores y clientes				
Competencia				
Autoridades				
Medioambiente				
Impacto comunitario y social				
Enfoque de procesos y mejora continua				
<b>Total</b>				

Observaciones: mencionar aquellos temas que presentan mayores oportunidades de mejora (nivel de cumplimiento 0 y 1)

Nivel de cumplimiento: Nivel 0 (0-25%); Nivel 1 (25-50%); Nivel 2 (50-75%); Nivel 3 (75-100%)

### 2. Nivel de madurez

La aplicación del inventario de prácticas de RSE o cuestionario de diagnóstico arroja la siguiente calificación global y nivel de madurez:

Calificación global	Nivel de madurez	Conclusiones y recomendaciones
---------------------	------------------	--------------------------------

### 3. Oportunidades de mejora

Los temas que presentan mayores oportunidades de mejora y que, por tanto, deben ser tenidos en cuenta para seleccionar las prioridades que servirán de referencia para la elaboración del plan de acción, son los siguientes:

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
A	a		
	b		
B	a		
	b		

## 2.2 Análisis externo: identificación de grupos de interés, temas y expectativas

### 2.2.1 Lista de los grupos de interés



Listado de grupos de interés	
Grupo de interés	Subgrupo
Accionistas	
Inversores	
Autoridades	
Empleados	
Clientes	
Proveedores	
Aliados	
Competidores	
Comunidades locales	
ONG y grupos de presión	
Comunidad académica y científica	
Medios de comunicación	
Otros	



2.2.4 Matriz de temas relevantes y expectativas de los grupos de interés



Temas relevantes y expectativas expresadas por los grupos de interés							
Grupo de interés	Tema	Descripción y alcance del tema	Expectativas expresadas	Relevancia para el grupo de interés (alta, media, baja)	Percepción	FODA (fortaleza o debilidad)	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)
A	a						
	b						
	c						

Recomendaciones de actuación			
Relevancia	Percepciones	FODA (fortaleza o debilidad)	Actuación recomendada
Alta	Alta	Fortaleza	Capitalizar fortalezas
Alta	Baja	Debilidad	Eliminar debilidades
Baja	Alta	Fortaleza	Monitorear fortalezas para evitar que se conviertan en debilidades

2.3 Análisis comparativo: identificación de mejores prácticas

2.3.1 Inventario de mejores prácticas

Análisis comparativo de mejores prácticas						
Dominio	Tema	Descripción y alcance del tema	Mejores prácticas empresa X	Mejores prácticas empresa Y	Mejores prácticas empresa Z	Conclusiones y recomendaciones
A	1					
	2					
	3					
B	1					
	2					
	3					

## 2.4 Síntesis: identificación de prioridades

### 2.4.1 Matriz de oportunidades de mejora

Permite presentar las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de las prácticas actuales de la empresa, las expectativas de nuestros grupos de interés y las mejores prácticas del sector.



#### Oportunidades de mejora

**1. Prácticas de la empresa:** Oportunidades de mejora identificadas mediante el análisis interno de las prácticas de las empresas realizado a través de la medición de la percepción de los directivos y empleados de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**2. Expectativas de los grupos de interés:** Oportunidades de mejora identificadas mediante el análisis externo de las expectativas de los grupos de interés realizado a través de la medición de la percepción de los grupos de interés de la empresa.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**3. Mejores prácticas del sector:** Oportunidades de mejora identificadas mediante el análisis comparativo de las mejores prácticas de las empresas líderes en RSE de nuestro sector.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

**4. Síntesis** de las oportunidades de mejora identificadas mediante la consolidación de los tres análisis.

Dominio	Tema	Hallazgos	Conclusiones y recomendaciones (Oportunidades de mejora)

### 2.4.2 Matriz de evaluación de las oportunidades de mejora



Evaluación de las oportunidades de mejora					
Resultados de la evaluación de las oportunidades de mejora detectadas mediante el análisis de las prácticas actuales de la empresa, de las expectativas de nuestros grupos de interés y de las mejores prácticas de nuestro sector.					
Dominio	Tema	Oportunidades de mejora	Factibilidad (F) (Alta, media, baja)	Impacto (I) (Alto, medio, bajo)	Prioridad (F + I) (Alta, media, baja)
A	a				
	b				
	c				
B	a				
	b				
	c				

### 2.4.3 Matriz de prioridades de mejora

Prioridades de mejora			
Prioridades de mejora de la empresa, resultantes del diagnóstico de RSE, que cumplen tres criterios: son importantes para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa, permiten responder a las expectativas de sus grupos de interés y permiten alinear sus prácticas de RSE con las mejores prácticas de su sector. Además son factibles y de elevado impacto.			
Dominio	Dominio	Oportunidades de mejora	Oportunidades de mejora
A	a		
	b		
	c		
B	a		
	b		
	c		

## 3. Planificación

### 3.1 Planificación estratégica: revisión de las orientaciones, cultura, y compromisos empresariales

#### 3.1.1 Cuestionario para la revisión o formulación de la misión y visión



Cuestionario para la formulación de la misión y visión	
<b>Misión</b>	
<i>Pregunta a responder: ¿Qué?</i>	
1. ¿A qué actividad nos dedicamos?	
2. ¿Qué necesidades satisfacemos con nuestros productos o servicios?	
<i>Pregunta a responder: ¿Para quién?</i>	
3. ¿A qué mercado se dirigen nuestros productos o servicios?	
4. ¿A qué otros grupos de interés pretendemos servir?	
<i>Pregunta a responder: ¿Cómo?</i>	
5. ¿Cómo satisfaremos la necesidad que pretendemos cubrir?	
6. ¿Cómo nos proponemos servir a sus distintos grupos de interés, es decir a sus accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, etc.?	
<b>Visión</b>	
<i>Pregunta a responder: ¿Hacia dónde?</i>	
1. ¿Qué posición deseamos alcanzar en el medio plazo?	

#### 3.1.2 Cuestionario para la revisión o formulación de los valores

Cuestionario para la formulación de los valores	
<b>Valores</b>	
<i>Pregunta a responder: ¿Con qué principios?</i>	
1. ¿Qué valores nos permitirán alcanzar la posición deseada (misión y visión) en el mediano plazo? (enumere los 5 valores más importantes)	

### 3.1.3 Cuestionario para la revisión o formulación de la política de sostenibilidad



Cuestionario para la formulación de la política de sostenibilidad	
<b>Política de sostenibilidad</b>	
<i>¿Cuál es nuestro compromiso hacia nuestros grupos de interés que sirve de referencia para el establecimiento de objetivos y metas?</i>	
1. Hacia nuestros propietarios	
2. Hacia nuestros inversores	
2. Hacia las autoridades	
3. Hacia nuestros trabajadores	
4. Hacia nuestros clientes y consumidores	
5. Hacia nuestros proveedores y distribuidores	
6. Hacia el medioambiente	
7. Hacia la comunidad	

## 3.2 Planificación operativa: elaboración del plan de acción y del cuadro de mando

### 3.2.1 Plan de acción

Análisis comparativo de mejores prácticas										
Domi- nio	Tema	Objeti- vos	Metas	Indicadores	Acciones	Responsa- bles	Plazo de ejecución		Recursos humanos	Recursos financieros
							Inicio	Fin		
A	a									
	b									
B	a									
	b									

3.2.2 Cuadro de mando



Cuadro de mando							
Dominio	Tema	Objetivo	Cuadro de mando (indicador)		Monitoreo y evaluación		
			Fórmula	Meta	Medición	Desviación	Acción correctiva
Gobierno empresarial							
Prácticas laborales							
Clientes							
Proveedores							
Medio-ambiente							
Comunidad							

## 4. Implementación

### 4.1 Capacitación

#### 4.1.1 Plan de capacitación



Plan de capacitación							
Empleado	Necesidades de capacitación	Actividad de capacitación	Organizador	Fecha	Lugar	Coste	Observaciones

### 4.2 Documentación de procedimientos

#### Procedimiento

**1. Objeto, contenido y alcance**

---

**2. Normas, directrices, convenios y otros documentos de referencia**

---

**3. Definiciones**

---

**4. Desarrollo** (narrativo o en forma de diagrama de flujo)

4.1 Paso 1

---

4.2 Paso 2

---

4.3 Paso 3

---

**6. Responsabilidades**

---

**7. Documentación asociada** (formatos)

---

## 5. Monitoreo y evaluación

### 5.1 Medición

#### 5.1.1 Reporte de monitoreo y evaluación

Incorporar en el reporte de monitoreo y evaluación las mediciones.



Reporte de monitoreo y evaluación										
Plan de acción					Cuadro de mando		Monitoreo y evaluación			
Domi- nio	Tema	Objeti- vo	Meta	Acción	Indicador	Meta	Medición	Análisis		Mejora
								Desvia- ción	Causa	Acción correctiva/ preventiva
A	a									

### 5.2 Análisis

#### 5.2.1 Reporte de monitoreo y evaluación

Incorporar en el reporte de monitoreo y evaluación las desviaciones y sus causas.

### 5.3 Mejora

#### 5.3.1 Reporte de monitoreo y evaluación

Incorporar en el reporte de monitoreo y evaluación las acciones correctivas y preventivas propuestas.

## 6. Comunicación y reporte

## 6. Comunicación y reporte

### 6.1 Elaboración y ejecución del plan de comunicación

#### 6.1.1 Plan de comunicación

Plan de comunicación								
Objetivo (¿Por qué?)	Audiencia (¿Para quién?)	Mensaje (¿Qué?)	Acciones (¿Cómo?)	Medios (¿Dónde?)	Frecuencia (¿Cuándo?)	Impacto (¿Cuántos?)	Responsable (¿Quién?)	Presupuesto (¿Cuánto?)
¿Qué benefi- cios espera obtener?	¿A qué grupos de interés va dirigida la comunicación sobre sostenibi- lidad?	¿Qué informa- ción desea transmitir?	¿Qué formato se va a utili- zar?	¿En que medios se va a transmitir?	¿Con qué fre- cuencia se va a transmitir?	¿A cuántas personas espera llegar?	¿Quién lo va ha hacer?	¿Cuánto va a costar?

## 6.2 Elaboración del reporte de sostenibilidad

### 6.2.1 Reporte de sostenibilidad

Consultar alguna de las herramientas mencionadas en el módulo 3, sección 6.2 “Elaboración del reporte de sostenibilidad”.

## 6.3 Validación del reporte de sostenibilidad

### 6.3.1 Cuestionario de retroalimentación sobre el reporte de sostenibilidad



#### Cuestionario de retroalimentación sobre el reporte de sostenibilidad

Nos gustaría conocer su opinión sobre la relevancia de los temas tratados en la memoria y si su contenido responde a sus expectativas sobre nuestra gestión.

Por favor, responda al siguiente cuestionario y remítanoslo vía correo electrónico a la dirección siguiente: [rse@dominioempresa.com](mailto:rse@dominioempresa.com)

Gracias de antemano por su colaboración.

La Dirección

1. Sobre los temas abordados en el reporte

¿Hay algún tema que le gustaría ver tratado en la memoria que no haya sido abordado?

2. Sobre el alcance de los temas abordados en el reporte

¿Hay alguna información adicional que debería ser ofrecida en futuros reportes?

3. Otros comentarios

¿Hay algún otro aspecto que desee tengamos en cuenta en futuros reportes?

## 7. Revisión y ajuste

### 7.1 Revisión por la Dirección

#### 7.1.1 Reporte de revisión por la Dirección



Reporte de revisión por la Dirección							
Sección	Aspectos a valorar		Dominio	Tema	Observaciones	Oportunidad de mejora	Cambio requerido
1. Cumplimiento legal	Cambios en el marco legal	¿Se han producido variaciones desde la última revisión de los requisitos legales y administrativos? ¿Cómo afectan a la empresa?					
2. Relevancia	Vigencia de la estrategia Vigencia de la política Vigencia de los temas seleccionados como prioritarios en el diagnóstico	¿La misión, visión y valores de la empresa siguen siendo relevantes? ¿Es adecuada la política de RSE vigente? ¿Es necesario modificarla? ¿Ha variado la relevancia de los temas desde la última revisión por la dirección? ¿Han surgido nuevos temas que deban ser tenidos en cuenta? ¿Cuál es la opinión sobre el desempeño de la empresa de los grupos de interés? ¿Existen quejas y reclamaciones? ¿Cuáles son las tendencias del mercado? ¿Qué está haciendo la competencia?					
3. Eficacia	Cumplimiento de objetivos y metas Cumplimiento con iniciativas voluntarias suscritas por la empresa No conformidades	¿Se han alcanzado los objetivos y metas del plan de acción? ¿Se han identificado no conformidades? ¿De qué tipo? ¿Son pertinentes? ¿Se han corregido?					

7. Revisión y ajuste

Reporte de revisión por la Dirección							
Sección	Aspectos a valorar		Dominio	Tema	Observaciones	Oportunidad de mejora	Cambio requerido
4. Eficiencia	Proporcionalidad entre los recursos invertidos y los beneficios obtenidos.	¿Cuáles han sido los costes de implementación y manutención de buenas prácticas? ¿Cuáles han sido los beneficios tangibles o intangibles obtenidos?					
5. Impacto	Cambios de ingresos, costos y reputación debidos a la adopción de prácticas de RSE	¿Cuáles han sido los efectos de la adopción de buenas prácticas de RSE sobre la competitividad de la empresa? ¿Han aumentado los ingresos? ¿Han disminuido los costos? ¿Ha mejorado la reputación?					
6. Sostenibilidad	Estimación de la permanencia de las buenas prácticas en el medio y largo plazo	¿Se mantendrán las buenas prácticas en el futuro? ¿Hay algún riesgo de que algunas prácticas no se mantengan? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Qué incentivos son precisos para mantenerlas?					

## 7.2 Ajuste y mejora

### 7.1.1 Plan de ajuste



Plan de ajuste						
Tema	Oportunidad de mejora	Cambio requerido	Responsable	Plazo de ejecución		Recursos financieros
				Inicio	Fin	



# 2

## Anexo Indicadores de RSE para la PYME





## Contenidos

	<b>1. Los indicadores de RSE</b> _____	438
	1.1 Los indicadores: ¿Qué son? _____	438
	1.1.1 Definición y alcance _____	438
	1.1.2 Atributos _____	438
	1.1.3 Clasificación _____	438
	1.1.4 Sistema de valoración _____	440
	<b>2. ¿Por qué son necesarios?</b> _____	441
	<b>3. ¿Cuáles son sus beneficios?</b> _____	442
	3.1 Fichas de indicadores _____	442
	<b>4. Indicadores de RSE</b> _____	443
	4.1 Cuadro de mando _____	464
	<b>5. Bibliografía y lecturas recomendadas</b> _____	466

## 1. Los indicadores de RSE



### 1.1 Los indicadores: ¿Qué son?

#### 1.1.1 Definición y alcance

Los indicadores de responsabilidad social empresarial son variables que permiten obtener información sobre el desempeño económico, social o ambiental de una empresa en un momento dado y sobre su evolución en el tiempo.

Los indicadores ofrecidos en este anexo ofrecen información sobre los 6 dominios y sus respectivos temas descritos en el módulo 2 “Dominios y temas”: gobierno empresarial, prácticas laborales, mercadotecnia, aprovisionamiento, gestión medioambiental e inversión social.

#### 1.1.2 Atributos

Un buen indicador debe tener los siguientes atributos:

- **Específico:** debe especificar claramente lo que mide y el grupo de interés afectado cuando proceda.
- **Medible:** debe medir adecuadamente las actividades, resultados o cambios esperados a un coste aceptable.
- **Alcanzable:** la magnitud de desempeño propuesta debe poder alcanzarse en el plazo propuesto.
- **Relevante:** debe estar claramente vinculado al fenómeno que busca medir.
- **Limitado en el tiempo:** debe especificar un plazo de tiempo durante el cual la magnitud de desempeño propuesta debe alcanzarse.

#### 1.1.3 Clasificación

Los indicadores de responsabilidad social empresarial pueden ser de varios tipos.

##### ***Indicadores de procesos, resultados e impacto***

- **Indicadores de procesos, actuación o cumplimiento:** miden los procesos o actividades ejecutadas (lo que se hace). Por ejemplo, “número de actividades de formación sobre prevención de riesgos laborales impartidas al año”.
- **Indicadores de resultados:** miden los productos obtenidos como consecuencia de la ejecución de actividades (lo que se obtiene). Por ejemplo, “porcentaje de empleados que utilizan mascarilla y guantes para manipular sustancias peligrosas al finalizar el año”.

- **Indicadores de impacto:** miden los cambios logrados como consecuencia al finalizar la ejecución del plan de acción (las consecuencias). Por ejemplo, “número de accidentes laborales al año” o “número de días perdidos por accidentes de trabajo al año”.

Para obtener información relevante sobre un aspecto de gestión económico, social o ambiental es conveniente utilizar una combinación de indicadores de proceso, de resultados y de impacto que midan tres cosas: lo que se hace, lo que se obtiene y las consecuencias. Por ejemplo:

- Si la empresa se plantea como meta social, de cara a sus consumidores, reducir a cero el número de accidentes por uso indebido de sus productos en todos sus mercados en el año en curso y la acción propuesta para ello es asegurar el cumplimiento de la legislación vigente sobre el etiquetado de los productos que contengan sustancias peligrosas, los indicadores podrían ser los siguientes:
  - Indicador de actuación: “porcentaje de productos auditados para verificar el cumplimiento de la legislación vigente sobre etiquetado de sustancias peligrosas” ya que describe la acción de mejora.
  - Indicador de resultados: “porcentaje de etiquetas de productos que contienen sustancias peligrosas mejoradas para cumplir la legislación vigente”, ya que describe el producto de la acción de mejora.
  - Indicador de impacto: “n.º de accidentes anuales por uso indebido de los productos de la empresa”, ya que su disminución o aumento describe las consecuencias de la acción de mejora.
- Si la empresa se plantea como meta ambiental reducir en un 10% el consumo de agua en sus dos fábricas durante el año en curso y las acciones propuestas para ello son capacitar a los trabajadores para que reduzcan, reutilicen y reciclen el agua e introducir tecnologías de bajo costo que permitan reducir, reutilizar o reciclar el agua, los indicadores podrían ser los siguientes:
  - Indicador de actuación: “número de cursos de capacitación del personal para reducir, reutilizar y reciclar agua impartidos al año” y “número de tanques de recogida de agua de lluvia instalados en cada factoría a finales del año en curso”, ya que describen las acciones de mejora.
  - Indicador de resultados: en el dominio ambiental, “volumen de agua ahorrado al año como resultado de la mejora de la gestión del agua en la empresa” y, en el dominio económico, “ahorro en la factura anual de agua como consecuencia de la disminución del consumo de agua de la empresa”, ya que describen los productos de la acción de mejora.
  - Indicador de impacto: en la organización, “aumento de la productividad de los recursos de la empresa a final de año, resultante de la mejora de la ecoeficiencia y de la disminución de costos” y en el territorio, “aumento del caudal de las aguas subterráneas de la ciudad al final del año”.

### 1. Los indicadores de RSE

- Si la empresa se plantea como meta económica aumentar en 20 km la longitud de carretera asfaltada en la comunidad colindante a la factoría durante el año en curso y la acción propuesta para ello es donar a la municipalidad el material y las horas/hombre requeridos para asfaltar la carretera principal, los indicadores podrían ser los siguientes:
  - Indicador de actuación: “material y horas/hombre donadas a la municipalidad”, ya que describen las acciones de mejora.
  - Indicador de resultados: “número de km asfaltados en la carretera principal al finalizar el año”, ya que describen los productos de la acción de mejora.
  - Indicador de impacto: en la organización, “aumento de las ventas como consecuencia de la mejora de su reputación”, y en el territorio, “aumento del comercio de la municipalidad como consecuencia de la mejora de las comunicaciones”.

#### **Indicadores cualitativos y cuantitativos**

- **Indicadores cualitativos:** miden una variable no cuantificable. Generalmente se utilizan para medir la existencia y calidad de procesos y actividades en la empresa, por ejemplo, la existencia de una política de prevención de riesgos laborales documentada, comunicada y aplicada. Se expresan mediante escalas de valoración binarias (sí/no) o múltiples (0 a 5) y se miden a través de encuestas o de evidencias documentales.
- **Indicadores cuantitativos:** miden el valor de una variable cuantificable. Generalmente se utilizan para medir resultados o impactos, por ejemplo, el número de accidentes laborales en un año. Se expresan en números absolutos o en porcentajes y en unidades de medida de longitud, superficie, capacidad, peso, moneda, temperatura, etc. y se pueden medir directamente, por ejemplo, a través de los cómputos internos de los accidentes laborales.

#### **Indicadores absolutos o relativos**

- **Indicadores absolutos:** expresan los datos en términos absolutos. Por ejemplo, consumo anual de papel o de agua.
- **Indicadores relativos:** expresan los datos en relación con otros parámetros. Por ejemplo, consumo anual de papel por empleado o consumo anual de agua por unidad de producto. Es más conveniente usar indicadores relativos ya que no dependen de variaciones en el número de empleados o del volumen de producción, lo que facilita las comparaciones.

#### **1.1.4 Sistema de valoración**

Los indicadores se valoran de forma diferente, según sea su naturaleza, como cualitativos o cuantitativos:

### 1. Los indicadores de RSE

- **Indicadores cualitativos**, se valoran mediante una escala de valoración de tipo binario (Sí/No) o una escala de medición de 1 a 5. Por ejemplo, un indicador relativo al tema salud y seguridad laboral sería el siguiente: si la escala es binaria, “¿Dispone de un programa de prevención de riesgos laborales?”, mientras que si la escala es de 1 a 5 el indicador sería “¿Dispone de un programa de prevención de riesgos laborales documentado, comunicado, aplicado y evaluado?”.
- **Indicadores cuantitativos**, miden la situación de la empresa respecto a variables cuantificables. Se valoran mediante una fórmula de cálculo y se expresan en números absolutos o porcentajes y en unidades de medida de longitud, superficie, capacidad, peso, moneda, temperatura, etc.
  - Si el indicador es de impacto (mide las consecuencias): “número de accidentes laborales al año” o “número de días perdidos por accidentes del trabajo al año”.

La batería de indicadores propuesta como modelo en esta Guía de Aprendizaje incluye para cada tema al menos un indicador cualitativo, y, en ocasiones, uno o más indicadores cuantitativos.

### 2. ¿Por qué son necesarios?



## 2. ¿Por qué son necesarios?

El buen gobierno empresarial requiere establecer normas, procedimientos y estructuras para dirigir y controlar las empresas. Parte de esos requerimientos se refieren a la existencia de prácticas para el establecimiento de objetivos y metas (planificación) y para la supervisión de su cumplimiento (control de gestión).

Los indicadores pueden ser utilizados en diferentes momentos a lo largo de un ciclo de mejora continua:

- Durante la planificación, pueden usarse para realizar una evaluación o diagnóstico del estado de madurez de la RSE e identificar los aspectos que requieren mejoras.
- Durante la ejecución, pueden usarse mensual o trimestralmente para monitorear las mejoras alcanzadas, identificar desviaciones si las hubiera e introducir medidas correctivas.
- Al final del proceso de mejora, pueden usarse para evaluar si se han alcanzado los objetivos y metas planificados y si se ha producido un impacto sobre la competitividad de la PYME. También pueden utilizarse para rendir cuentas a los grupos de interés sobre la contribución de la empresa al objetivo de alcanzar un desarrollo más sostenible, mediante la elaboración de un reporte de sostenibilidad o de un balance social.

### 3. ¿Cuáles son sus beneficios?

Los indicadores son un elemento importante del proceso de planificación y control de gestión ya que permiten obtener información relevante sobre la situación de la empresa en un momento dado para facilitar la toma de decisiones. A través de ellos puede comprobarse si las actuaciones de la empresa responden a las expectativas vinculadas a un comportamiento sostenible o responsable, cuáles son los resultados de dichas actuaciones y cuáles son sus consecuencias o impactos económicos, sociales y ambientales sobre sus grupos de interés.

En las empresas que deseen poner en marcha un plan de mejora, la información obtenida mediante indicadores permite identificar las oportunidades de mejora, y medir los cambios ocasionados por las acciones de mejora introducidas.

#### 3.1 Fichas de indicadores

En este anexo se incluye la matriz de indicadores estructurada en torno a los 6 dominios y sus respectivos temas descritos en el módulo 2 “Dominios y temas”.

Los indicadores clave de desempeño deben quedar reflejados en una ficha de indicador que contenga los siguientes datos básicos de cada indicador:



Ficha de indicador	
<b>Área temática:</b>	Identifica el dominio o tema al que pertenece el indicador y facilita su agrupación. Por ejemplo, gobierno empresarial o prácticas laborales.
<b>Nombre:</b>	Identifica unívocamente el indicador. Por ejemplo, número de accidentes laborales al año.
<b>Fórmula de cálculo:</b>	Si se trata de indicadores cuantitativos, describe la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los elementos que lo componen y la manera en la que se relacionan. Por ejemplo, volumen de agua consumida/unidades de producto producidas o cantidad de fertilizante usado/metro cuadrado de cultivo de patatas.  Si se trata de indicadores cualitativos, describe los criterios de valoración: binario (sí/no) mediante escalas de valores (por ejemplo de 1, deficiente, a 5, excelente). Por ejemplo, política medioambiental documentada, comunicada, aplicada y evaluada.
<b>Unidad:</b>	Indica cómo se expresa el valor del indicador, en unidades de medida de longitud, superficie, capacidad, peso, moneda, temperatura, etc. o en porcentaje. Por ejemplo, metros cúbicos, kg por metro cuadrado, etc.
<b>Fuentes de información:</b>	Indica dónde obtener la información necesaria para medir el indicador. Por ejemplo, factura del agua.
<b>Frecuencia de medición:</b>	Indica dónde obtener la información necesaria para medir el indicador. Por ejemplo, factura del agua.
<b>Responsable de la medición:</b>	Indica el puesto responsable de medir el indicador. Por ejemplo, responsable de gestión medioambiental.

### 3. ¿Cuáles son sus beneficios?

Ficha de indicador	
<b>Valores de referencia o umbrales de tolerancia:</b>	Informa del rango en el que debe moverse el indicador. Por ejemplo 3.000-4.000 metros cúbicos al mes. Los valores de referencia pueden ser los objetivos y metas de la empresa o los valores promedios de su sector.
<b>Resultados de las mediciones:</b>	Informa de los resultados de las mediciones realizadas en cada periodo de medición. Por ejemplo, mes 1, mes 2, [...], mes 12.
<b>Desviaciones observadas:</b>	Informa de las desviaciones de las mediciones realizadas sobre los valores de referencia propuestos.
<b>Causas de las desviaciones:</b>	Explica los hechos que han originado las desviaciones.
<b>Medidas correctivas y preventivas:</b>	Explica las medidas a adoptar para corregir las desviaciones y evitar su recurrencia en el futuro.

## 4. Indicadores de RSE



### 4. Indicadores de RSE

Los indicadores de RSE ofrecen información sobre aspectos concretos de la gestión de la empresa, de sus relaciones con los grupos de interés y de sus impactos económicos, sociales y ambientales. En el modelo propuesto por esta Guía de Aprendizaje, los indicadores están agrupados en una matriz de indicadores estructurada en torno a los 6 dominios y sus respectivos temas descritos en el módulo 2 “Dominios y temas”:

- **Gobierno empresarial**, ofrece información sobre las relaciones de la empresa con sus accionistas, inversores, autoridades y grupos de interés en general a través de siete temas: orientación estratégica; ética; compromiso con los grupos de interés; transparencia; derechos de los accionistas; cumplimiento legal y fiscal e integridad.
- **Prácticas laborales**, ofrecen información sobre las relaciones de la empresa con sus trabajadores a través de tres temas: derechos laborales fundamentales; salud y seguridad laboral; y desarrollo de los trabajadores.
- **Mercadotecnia**, ofrecen información sobre las relaciones de la empresa con sus clientes a través de cinco temas: productos y servicios; precios; promoción; distribución; y ventas.
- **Aprovisionamiento**, ofrece información sobre las relaciones de la empresa con sus proveedores a través de tres temas: condiciones comerciales; evaluación y selección de proveedores; y desarrollo de proveedores.
- **Gestión medioambiental**, ofrece información sobre las relaciones de la empresa con su entorno a través de cuatro temas: uso eficiente de los recursos (materias primas, energía y agua); prevención de la contaminación (residuos, emisiones y vertidos); métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles; y educación ambiental.
- **Inversión social**, ofrece información sobre las relaciones de la empresa con la comunidad a través de tres temas: impactos de la cadena de valor, dimensiones sociales del contexto competitivo y temas sociales genéricos.

Los indicadores incluidos a continuación son una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos.

- Los indicadores cualitativos se miden mediante la siguiente escala de valoración: NE: No existe (0 puntos); E: Existe (25 puntos); D: Despliegue (50 puntos); C: Cantidad y calidad de datos (75 puntos); L: Evaluación y Mejo-

## 4. Indicadores de RSE

ra (100 puntos); NA: No aplica; CAL: Calificación total (entre 0 y 100 puntos) y pueden ser valorados con 0, 25, 50, 75 o 100 puntos en función del atributo que mejor los defina.

- Los indicadores cuantitativos se miden mediante la fórmula correspondiente elegida.

Los indicadores cualitativos permiten determinar el nivel de madurez de la empresa de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los cuatro atributos de valoración propuestos: metodología, despliegue, datos y evaluación, y mejora.



### Atributos de valoración de los indicadores de la matriz de diagnóstico (IDEARSE-Universidad Anáhuac, México)

Calificación	METODOLOGÍA (Características de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión aplicadas por la organización que den como resultado un comportamiento acorde al modelo de RSE).	DESPLIEGUE (Grado de extensión con que se aplica el enfoque o la metodología).	DATOS (Cantidad y calidad de información generada por la organización referente al cumplimiento de los elementos del modelo de RSE).	EVALUACIÓN Y MEJORA (Utilización de la información para la evaluación, revisión y mejora de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión).
Nivel 0: Proceso no iniciado	No existe evidencia del uso de una metodología.	No se presentan evidencias del despliegue.	Los datos no son relevantes para la evaluación del sistema de gestión y del modelo.	El proceso no se evalúa.
Nivel 1: Enfoque	Existe una metodología que cubre los requisitos básicos del modelo.	La metodología se encuentra en las primeras etapas de despliegue en algunas áreas de la organización.	Los datos presentan algunos aspectos clave.	Comienzan a aplicarse conceptos y mejora en alguno de los procesos. El pasaje de una actitud reactiva a una proactiva es evidente.
Nivel 2: Implantación	Existe una metodología sistémica que cubre la mayoría de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en algunas áreas de la organización.	Los datos presentan la mayoría de los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistémica está aplicado en algunos de los procesos definidos como clave por la organización.
Nivel 3: Mejora	Existe una metodología sistémica que cubre la totalidad de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en la mayoría de las áreas de la organización.	Los datos presentan todos los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistémica está aplicado en la mayoría de los procesos definidos como clave en la organización.

4. Indicadores de RSE



Indicadores de gobierno empresarial - Cualitativos										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Política</b>	Cuenta con una política de gobierno empresarial que formalice el compromiso hacia los propietarios, inversores, accionistas y grupos de interés en general?								
	<b>Temas relevantes</b>	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para un gobierno empresarial responsable están identificados?								
	<b>Plan de acción</b>	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?								
	<b>Capacitación</b>	¿Los trabajadores que participan de la gestión del gobierno empresarial están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir a ello?								
	<b>Implementación</b>	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?								
	<b>Monitoreo y evaluación</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?								
	<b>Comunicación y reporte</b>	¿Revela información sobre gobierno empresarial relevante para los grupos de interés?								
	<b>Revisión y mejora</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de gobierno empresarial?								
<b>Consejo de Administración</b>	<b>Consejeros Independientes</b>	¿Cuenta con consejeros con opinión autónoma y especializada sobre aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales?								
	<b>Comités especializados</b>	¿Cuenta con comités formados por consejeros con opinión autónoma y especializada para supervisar aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales?								
	<b>Protocolo Familiar</b>	Si la empresa es familiar, ¿dispone de un protocolo familiar?								
<b>Orientación Estratégica</b>	<b>Misión y visión</b>	¿La misión y visión han sido establecidas y documentadas, y son comunicadas y aplicadas?								
<b>Ética</b>	<b>Valores</b>	¿Los valores y principios éticos han sido establecidos y documentados, y son comunicados y aplicados?								
	<b>Código de Conducta</b>	¿El Código de Conducta ha sido elaborado y documentado, y es comunicado y aplicado?								

## 4. Indicadores de RSE



Indicadores de gobierno empresarial - Cualitativos										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Cumplimiento Legal y Fiscal</b>	<b>Cumplimiento legal</b>	¿Conoce y cumple la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente?								
	<b>Cumplimiento fiscal</b>	¿Conoce y cumple las obligaciones tributarias?								
<b>Integridad (Lucha contra la corrupción)</b>	<b>Integridad empresarial</b>	¿Mejora los sistemas de integridad empresarial?								
	<b>Pactos de integridad</b>	¿Promueve la acción colectiva para luchar contra la corrupción a través de pactos de integridad?								
<b>Reconocimiento de los derechos de los grupos de interés</b>	<b>Grupos de interés</b>	¿Identifica a los grupos de interés y sus expectativas, respondiendo a las mismas?								
	<b>Accionistas minoritarios</b>	¿Garantiza el trato equitativo de todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios?								
<b>Transparencia</b>	<b>Comunicación y diálogo</b>	¿Ofrece información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades?								



Indicadores de gobierno empresarial - Cuantitativos									
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones	
<b>Consejo de Administración</b>	<b>Consejeros independientes</b>	Porcentaje de consejeros independientes	$N^{\circ} \text{ de consejeros independientes} / N^{\circ} \text{ total de trabajadores} * 100$	Porcentaje					
	<b>Comités especializados</b>	Comités	N.º de comités especializados existentes	Unidades					
	<b>Protocolo familiar</b>								
<b>Orientación Estratégica</b>	<b>Misión y visión</b>								
<b>Ética</b>	<b>Valores</b>								
	<b>Código de Conducta</b>								
<b>Cumplimiento legal y fiscal</b>	<b>Cumplimiento legal</b>	Reclamos por incumplimiento legal	N.º de reclamos, denuncias o multas por incumplimiento legal	Unidades					
	<b>Cumplimiento fiscal</b>	Reclamos por incumplimiento fiscal	N.º de reclamos, denuncias o multas por incumplimiento fiscal	Unidades					

4. Indicadores de RSE

Indicadores de gobierno empresarial - Cuantitativos									
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones	
<b>Integridad (lucha contra la corrupción)</b>	<b>Integridad empresarial</b>	Pagos indebidos	Importe de los pagos indebidos de facilitación y soborno	Moneda Nacional					
		Reclamos por pagos indebidos	N.º de reclamos, denuncias o multas por pagos indebidos	Unidades					
	<b>Pactos de integridad</b>	Pactos de integridad	N.º de pactos de integridad suscritos	Unidades					
<b>Reconocimiento de los derechos de los grupos de interés</b>	<b>Grupos de interés</b>	Reclamos de los grupos de interés por categorías	N.º de consultas realizadas a los grupos de interés						
	<b>Accionistas minoritarios</b>	Reclamos por trato discriminatorio a los accionistas minoritarios	N.º de reclamos, denuncias o multas por tratamiento indebido a los accionistas minoritarios						
<b>Transparencia</b>	<b>Comunicación y diálogo</b>	Informes de sostenibilidad	N.º de informes de sostenibilidad publicados						



Indicadores de Prácticas laborales										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Política</b>	¿Cuenta con una política de prácticas laborales en la que la Dirección formalice su compromiso hacia los trabajadores?								
	<b>Temas relevantes</b>	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para las prácticas laborales responsables están identificados?								
	<b>Plan de acción</b>	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?								
	<b>Capacitación</b>	¿Los trabajadores que participan en la gestión de las prácticas laborales están capacitados para comprender la importancia de mejorarlas?								
	<b>Implementación</b>	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?								
	<b>Monitoreo y evaluación</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?								

4. Indicadores de RSE

Indicadores de Prácticas laborales										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Comunicación y reporte</b>	¿Revela información sobre prácticas laborales para los grupos de interés?								
	<b>Revisión y mejora</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas laborales?								
<b>Derechos laborales fundamentales</b>	<b>Remuneración justa</b>	¿Asegura una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado?								
	<b>No discriminación</b>	¿Garantiza la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación?								
	<b>Trabajo forzado</b>	¿Erradica el trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva?								
	<b>Trabajo infantil</b>	¿Erradica el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva?								
	<b>Horario de trabajo</b>	¿Asegura un horario de trabajo decente?								
	<b>Asociación y negociación colectiva</b>	¿Garantiza la libertad de asociación y la negociación colectiva?								
<b>Salud y seguridad laboral</b>	<b>Salud y seguridad laboral</b>	¿Garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable?								
<b>Desarrollo profesional</b>	<b>Reclutamiento e incentivos</b>	¿Asegura un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento?								
	<b>Estabilidad</b>	¿Fomenta la estabilidad laboral?								
	<b>Capacitación</b>	¿Facilita la formación de los trabajadores?								
	<b>Promoción</b>	¿Facilita la promoción de los trabajadores?								
	<b>Participación</b>	¿Facilita la participación de los trabajadores?								
	<b>Conciliación laboral y personal</b>	¿Facilita la conciliación laboral y personal?								
	<b>Clima y satisfacción laboral</b>	¿Busca mejorar el clima y la satisfacción laboral?								
	<b>Desvinculaciones</b>	¿Busca dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado?								



Indicadores de prácticas laborales - Cuantitativos								
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<b>Derechos laborales fundamentales</b>	<b>Remuneración justa</b>	Distancia entre la menor remuneración y el salario mínimo vigente	(Importe del salario mínimo vigente/importe de la menor remuneración de la empresa)*100	Porcentaje				
		Distancia entre la remuneración media de la empresa y la del sector	(Importe de la remuneración media de la empresa/importe de la remuneración media del sector)*100	Porcentaje				
		Distancia entre la mayor y menor remuneración en la empresa	(Importe de la mayor remuneración en la empresa/importe de la menor remuneración de la empresa)*100	Porcentaje				
	<b>No discriminación (género)</b>	Porcentaje de mujeres trabajadoras	(N.º de mujeres/n.º total de trabajadores)*100	Porcentaje				
		Porcentaje de mujeres directivas	N.º de mujeres directivas/n.º total de directivos	Porcentaje				
		Distancia entre el salario medio anual de mujeres y de hombres	(Importe del salario medio anual de mujeres/importe del salario medio anual de hombres)*100	Porcentaje				
		Distancia entre el salario medio anual de mujeres y hombres directivos	(Importe del salario medio anual de mujeres directivas/importe del salario medio anual de hombres directivos)*100	Porcentaje				
	<b>No discriminación (minorías)</b>	Porcentaje de minorías	(N.º de trabajadores pertenecientes a minorías/n.º total de trabajadores)*100	Porcentaje				
		<b>No discriminación (mayores)</b>	Porcentaje de trabajadores mayores de 45 años	(N.º de trabajadores > de 45 años/n.º total de trabajadores)*100	Porcentaje			
	Porcentaje de trabajadores despedidos mayores de 45 años		(N.º de trabajadores despedidos >45 años año n/n.º de trabajadores despedidos año n)*100	Porcentaje				

4. Indicadores de RSE

Indicadores de prácticas laborales - Cuantitativos									
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones	
<b>Derechos laborales fundamentales</b>	<b>No discriminación (discapacitados)</b>	Porcentaje de trabajadores discapacitados	$(N.º \text{ de trabajadores discapacitados} / n.º \text{ total de trabajadores}) * 100$	Porcentaje					
	<b>Trabajo infantil</b>	Porcentaje de trabajadores menores de 16 años	$(N.º \text{ de trabajadores} < 16 \text{ años} / n.º \text{ total de trabajadores}) * 100$	Porcentaje					
	<b>Asociación y negociación colectiva</b>		Porcentaje de trabajadores representados por sindicatos	$(N.º \text{ de trabajadores sindicalizados} / n.º \text{ total de trabajadores}) * 100$	Porcentaje				
			Frecuencia de consulta con los sindicatos	N.º de reuniones celebradas entre la Gerencia y los trabajadores relativos a temas laborales	Unidades				
<b>Salud y seguridad laboral</b>	<b>Prevención</b>	Porcentaje de trabajadores capacitados en prevención de riesgos laborales	$(N.º \text{ de trabajadores capacitados en salud y seguridad año } n / \text{total de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje					
	<b>Accidentes laborales</b>	Ausentismo por accidentes y enfermedad laboral	$(N.º \text{ total de horas de baja por accidentes o enfermedad laboral} / \text{total horas laborales}) * 100$	Porcentaje					
<b>Desarrollo profesional</b>	<b>Reclutamiento e incentivos</b>	Volumen de distribución de beneficios	$(\text{Importe distribuido} / \text{masa salarial total}) * 100$	Porcentaje					
		Participantes de los trabajadores en beneficios	$(N.º \text{ de trabajadores receptores de beneficios año } n / n.º \text{ total de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje					
	<b>Estabilidad</b>	Porcentaje de contratos indefinidos	$(N.º \text{ de contratos indefinidos año } n / n.º \text{ total de contratos año } n) * 100$	Porcentaje					
	<b>Capacitación</b>	Promedio anual de horas de capacitación por trabajador o categoría (directivos, mandos intermedios y resto de personal)	$(N.º \text{ de horas contratadas para capacitación año } n / n.º \text{ de trabajadores}) * 100$	Porcentaje					

4. Indicadores de RSE

Indicadores de gobierno empresarial - Cuantitativos								
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<b>Desarrollo profesional</b>	<b>Alfabetización</b>	Porcentaje de anal-fabetos en la fuerza laboral	$(N.º \text{ de trabajadores analfabetos año } n/n.º \text{ total de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje				
	<b>Promoción</b>	Promociones	$(N.º \text{ de promociones al año } n/n.º \text{ de trabajadores}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Participación</b>	Sugerencias	$N.º \text{ de sugerencias de mejora adoptadas por la Dirección } / n.º \text{ de sugerencias de mejora recibidas por la Dirección} * 100$	Porcentaje				
	<b>Conciliación laboral y personal</b>	Flexibilidad horaria	$(N.º \text{ de trabajadores con horario flexible } / n.º \text{ total de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje				
	<b>Clima y satisfacción laboral</b>	Rotación del personal	$(N.º \text{ de trabajadores que han cesado en sus funciones por cualquier causa año } n/n.º \text{ total de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje				
		Denuncias laborales	$(N.º \text{ de reclamos laborales año } n / \text{dotación efectiva de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje				
		Huelgas	$N.º \text{ de horas trabajadores en huelgas año } n$	Unidades				
		Satisfacción del personal	$(N.º \text{ de trabajadores satisfechos año } n/n.º \text{ total de trabajadores año } n) * 100$	Porcentaje				
	<b>Desvinculaciones</b>	Porcentaje de denuncias de trabajadores despedidos	$(N.º \text{ de reclamaciones en la Inspección de trabajo año } n/n.º \text{ de trabajadores despedidos año } n) * 100$	Porcentaje				



Indicadores de mercadotecnia - Cualitativos										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Política</b>	¿Cuenta con una política de mercadotecnia en la que la Dirección formalice su compromiso hacia los clientes/consumidores?								
	<b>Temas relevantes</b>	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la mercadotecnia responsable están identificados?								
	<b>Plan de acción</b>	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?								
	<b>Capacitación</b>	¿Los trabajadores que participan de la gestión de la mercadotecnia están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?								
	<b>Implementación</b>	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?								
	<b>Monitoreo y evaluación</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?								
	<b>Comunicación y reporte</b>	¿Revela información sobre mercadotecnia relevante para los grupos de interés?								
	<b>Revisión y mejora</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de mercadotecnia?								
<b>Producto</b>	<b>Calidad</b>	¿Garantiza la calidad de los productos y servicios?								
	<b>Inocuidad y seguridad</b>	¿Garantiza la inocuidad y seguridad de los productos y servicios?								
	<b>Acceso a la información</b>	¿Ofrece información veraz y relevante sobre los productos y servicios?								
	<b>Inclusión</b>	¿Ofrece productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajos ingresos o con necesidades especiales?								
<b>Precio</b>	<b>Inclusión</b>	¿Fija precios que faciliten la accesibilidad de consumidores con bajos ingresos?								

4. Indicadores de RSE

Indicadores de mercadotecnia - Cualitativos										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Promoción</b>	<b>Veracidad</b>	¿Evita la publicidad engañosa?								
	<b>No discriminación</b>	¿Evita la publicidad discriminatoria?								
	<b>Mercadotecnia social</b>	¿Desarrolla campañas de educación para el bien común?								
	<b>Mercadotecnia con causa</b>	¿Desarrolla campañas comerciales de promoción de causas sociales?								
<b>Distribución</b>	<b>Inclusión</b>	¿Usa canales de distribución inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos?								
	<b>Embalaje y protección ambiental</b>	¿Minimiza el impacto ambiental del embalaje?								
	<b>Transporte y protección ambiental</b>	¿Minimiza el impacto ambiental del transporte?								
<b>Venta</b>	<b>Ética e integridad</b>	¿Promueve prácticas de venta éticas y evita ofrecimientos indebidos?								
	<b>Garantía</b>	¿Garantiza los productos y servicios evitando la letra pequeña?								
	<b>Quejas y reclamaciones</b>	¿Dispone de procedimientos para recibir y tramitar las quejas y reclamaciones de los clientes?								
	<b>Satisfacción</b>	¿Se monitorea la satisfacción del cliente?								
	<b>Privacidad</b>	¿Respeto la privacidad del cliente y garantiza la protección de sus datos personales?								

4. Indicadores de RSE



Indicadores de mercadotecnia - Cuantitativos								
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<b>Producto</b>	<b>Calidad</b>	Calidad del producto	N.º de reclamaciones, por defectos del producto o servicio	Unidades				
	<b>Inocuidad y seguridad</b>	Seguridad del producto	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por insalubridad del producto	Unidades				
	<b>Acceso a la información</b>	Etiquetado	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por etiquetado deficiente	Unidades				
<b>Precio</b>	<b>Inclusión</b>	Productos y servicios para consumidores con necesidades especiales	N.º de productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con necesidades especiales	Unidades				
	<b>Inclusión</b>	Productos y servicios para consumidores con bajos ingresos	N.º de productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajos ingresos	Unidades				
<b>Promoción</b>	<b>Veracidad</b>	Publicidad responsable	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por publicidad engañosa	Unidades				
	<b>No discriminación</b>	Publicidad no discriminatoria	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por publicidad discriminatoria	Unidades				
	<b>Mercadotecnia social</b>	Campañas sociales	N.º de campañas de educación para el bien común	Unidades				
	<b>Mercadotecnia con causa</b>	Campañas con causa	N.º de campañas de promoción de causas sociales	Unidades				
<b>Distribución</b>	<b>Inclusión</b>	Canales de distribución inclusivos	N.º de canales de distribución en mercados de bajos ingresos	Unidades				
	<b>Embalaje y protección ambiental</b>	Proporción de embalaje reutilizable	(Cantidad de embalaje reutilizable en toneladas/cantidad total de embalaje en toneladas)*100	Porcentaje				

4. Indicadores de RSE

Indicadores de mercadotecnia - Cuantitativos									
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones	
Venta	<b>Ética e integridad</b>	Pagos indebidos	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por pagos indebidos	Unidades					
	<b>Garantía</b>	Porcentaje de productos que indican el periodo de garantía legal	(Cantidad de productos garantizados/cantidad total de productos)*100	Porcentaje					
	<b>Quejas y reclamaciones</b>	Porcentaje de reclamaciones resueltas satisfactoriamente para el cliente	(N.º de reclamaciones de clientes resueltas satisfactoriamente/N.º de reclamaciones)*100	Porcentaje					
	<b>Satisfacción</b>	Porcentaje de clientes satisfechos	(N.º de clientes satisfechos año n/n.º total de clientes año n)*100	Porcentaje					
	<b>Privacidad</b>	Respeto por la información del cliente	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por violación de la normativa de protección de datos	Unidades					



Indicadores de aprovisionamiento y subcontratación										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Política</b>	¿Cuenta con una política de aprovisionamiento que formalice su compromiso hacia los proveedores, subcontratistas y distribuidores?								
	<b>Temas relevantes</b>	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para el aprovisionamiento responsable están identificados?								
	<b>Plan de acción</b>	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?								
	<b>Capacitación</b>	¿Los trabajadores que participan de la gestión del aprovisionamiento están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir a ello?								

4. Indicadores de RSE

Indicadores de aprovisionamiento y subcontratación										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Implementación</b>	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?								
	<b>Monitoreo y evaluación</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?								
	<b>Comunicación y reporte</b>	¿Revela información sobre aprovisionamiento relevante para los grupos de interés?								
	<b>Revisión y mejora</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de aprovisionamiento?								
<b>Condiciones comerciales</b>	<b>Condiciones contractuales</b>	¿Establece condiciones contractuales sencillas de cumplir y respeta las condiciones pactadas?								
	<b>Plazos de pago</b>	¿Establece plazos de pago razonables?								
	<b>Integridad</b>	¿Evita sobornos o dádivas para adjudicar un contrato?								
	<b>Cláusulas sociales y ambientales</b>	¿Introduce cláusulas sociales y ambientales en los contratos?								
	<b>Incentivos</b>	¿Establece relaciones preferentes con los proveedores que cumplen el código de conducta y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos?								
<b>Evaluación y selección de proveedores</b>	<b>Código de conducta hacia proveedores</b>	¿Cuenta con un código de conducta sobre la empresa en relación a proveedores y subcontratistas?								
	<b>Código de conducta sobre proveedores</b>	¿Cuenta con un código de conducta sobre los proveedores y subcontratistas?								
	<b>Procedimiento de evaluación y selección</b>	¿Utiliza un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores?								
	<b>Criterios económicos, sociales y ambientales</b>	¿Evalúa y selecciona a los proveedores dando preferencia a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta?								
	<b>Cumplimiento del código de conducta</b>	¿Verifica el cumplimiento del código de conducta?								

4. Indicadores de RSE

Indicadores de aprovisionamiento y subcontratación										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Desarrollo de proveedores</b>	<b>Programa de desarrollo de proveedores</b>	¿Implementa un programa de desarrollo de proveedores?								
	<b>Mejora de prácticas sociales y ambientales</b>	¿Incentiva la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores?								
	<b>Mejora de procesos o productos y servicios</b>	¿Contribuye al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios?								
	<b>Inclusión</b>	¿Facilita la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores, subcontratistas o distribuidores de la empresa?								



Indicadores de aprovisionamiento y subcontratación - Cuantitativos										
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año	Año	Año	Observaciones		
					1	2	3			
<b>Condiciones comerciales</b>	<b>Condiciones contractuales</b>	Cláusulas leoninas	N.º de reclamaciones por aplicación de cláusulas leoninas	Unidades						
	<b>Plazos de pago</b>	Plazo de pago	Plazos que han excedido el plazo de pago legal/pagos totales)*100	Porcentaje						
	<b>Integridad</b>	Reclamaciones	N.º de reclamaciones, denuncias o multas por cobros indebidos	Unidades						
	<b>Cláusulas sociales y ambientales</b>	Contratos sostenibles	(N.º de contratos con cláusulas sociales y ambientales/n.º total de contratos año n)*100	Porcentaje						
	<b>Incentivos</b>	Relaciones preferentes	(N.º de proveedores con relaciones preferentes/n.º total de proveedores)*100							

4. Indicadores de RSE

Indicadores de aprovisionamiento y subcontratación - Cuantitativos								
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<b>Evaluación y selección de proveedores</b>	<b>Código de conducta hacia proveedores</b>	Reclamaciones	N.º de reclamos por incumplimiento del código hacia proveedores	Unidades				
	<b>Código de conducta sobre proveedores</b>	Porcentaje de proveedores comprometidos	$(N.º \text{ de proveedores que han firmado el código de conducta de la empresa} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Procedimiento de evaluación y selección</b>	Porcentaje de proveedores evaluados	$(N.º \text{ de proveedores evaluados} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Criterios económicos, sociales y ambientales</b>	Porcentaje de proveedores locales	$(\text{Costo compras proveedores locales} / \text{Costo compras total}) * 100$	Porcentaje				
		Porcentaje de proveedores con políticas de RSE	$(\text{Costo compras proveedores con políticas de RSE} / \text{costo de compras total}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Cumplimiento del código de conducta</b>	Porcentaje de proveedores auditados	$(N.º \text{ de proveedores auditados} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				
<b>Desarrollo de proveedores</b>	<b>Programa de desarrollo de proveedores (PDP)</b>	Proveedores participantes en PDP	$(N.º \text{ de proveedores participantes en PDP} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Mejora de prácticas sociales y ambientales</b>	Incentivos	$(N.º \text{ de proveedores que reciben incentivos} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Mejora de procesos o productos y servicios</b>	Co-innovación	$(N.º \text{ de proveedores participantes en iniciativas de innovación conjunta} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				
	<b>Inclusión</b>		$(N.º \text{ de proveedores de bajos ingresos} / n.º \text{ total de proveedores}) * 100$	Porcentaje				

4. Indicadores de RSE



Indicadores de gestión ambiental										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Política</b>	¿Cuenta con una política de gestión medioambiental en la que la dirección formalice su compromiso hacia el medioambiente?								
	<b>Temas relevantes</b>	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la gestión medioambiental responsable están identificados?								
	<b>Plan de acción</b>	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?								
	<b>Capacitación</b>	¿Los trabajadores que participan de la gestión medioambiental están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?								
	<b>Implementación</b>	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?								
	<b>Monitoreo y evaluación</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?								
	<b>Comunicación y reporte</b>	¿Revela información relevante sobre gestión medioambiental para los grupos de interés?								
	<b>Revisión y mejora</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de gestión medioambiental?								
<b>Uso eficiente de los recursos</b>	<b>Materias primas</b>	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas?								
	<b>Energía</b>	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de energía?								
	<b>Agua</b>	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de agua?								

4. Indicadores de RSE

Indicadores de gestión ambiental										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Prevención de la contaminación</b>	<b>Residuos sólidos y líquidos</b>	¿Adopta prácticas para reducir la generación de residuos sólidos y líquidos y elimina de manera controlada los que se producen?								
	<b>Emisiones</b>	¿Adopta prácticas para reducir la generación de emisiones y compensa las que se producen?								
	<b>Vertidos</b>	¿Adopta prácticas para disminuir la generación de vertidos y trata los que se producen?								
	<b>Otros tipos de contaminación</b>	¿Adopta prácticas para disminuir la generación de otros tipos de contaminación?								
<b>Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles</b>	<b>Metodologías de análisis</b>	¿Adopta metodologías de análisis para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?								
	<b>Tecnologías</b>	¿Adopta tecnologías para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?								
<b>Educación ambiental</b>	<b>Sensibilización y capacitación de los trabajadores</b>	¿Desarrolla acciones de formación ambiental para los trabajadores?								

4. Indicadores de RSE



Indicadores de gestión ambiental - Cuantitativos								
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
<b>Uso eficiente de los recursos</b>	<b>Materias primas</b>	Consumo de materias primas	Unidades de materias primas consumidas/unidades de producto	Unidades				
		Proporción de productos fabricados con materias primas ecológicas	Cantidad de productos de materias primas ecológicas en unidades de producción /cantidad total de productos en unidades de producción	Unidades				
		Proporción de productos fabricados con materias primas reciclables	Cantidad de productos de materiales reciclables en unidades de producción/cantidad total de productos en unidades de producción	Unidades				
		Proporción de embalaje reutilizable	Cantidad de embalaje reutilizable en toneladas/cantidad total de embalaje en toneladas	Unidades				
	<b>Energía</b>	Consumo de energía	KWh energía/rendimiento de la producción (valores en Kg, número de artículos, etc.)	Unidades				
	<b>Agua</b>	Consumo de agua	M <sup>3</sup> de agua/rendimiento de la producción (valores en Kg, número de artículos, etc.)	Unidades				
	<b>Prevención de la contaminación</b>	<b>Residuos sólidos y líquidos</b>	Residuos generados	Kg residuos/rendimiento de la producción (valores en Kg, número de artículos, etc.)	Unidades			
Residuos reciclados			Kg residuos reciclados/Kg residuos generados	Unidades				
<b>Emisiones</b>		Emisiones al aire	Kg emisiones (p. ej. CO <sub>2</sub> )/rendimiento de la producción (valores en Kg, número de artículos, etc.)	Unidades				

## 4. Indicadores de RSE

Indicadores de gestión ambiental - Cuantitativos									
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones	
<b>Prevención de la contaminación</b>	<b>Vertidos</b>	Aguas residuales	M <sup>3</sup> de aguas residuales/rendimiento de la producción (valores en Kg, número de artículos, etc.)	Unidades					
	<b>Otros tipos de contaminación</b>	Ruidos	N.º de reclamaciones debidas al ruido	Unidades					
<b>Métodos y tecnologías ambientalmente sostenible</b>	<b>Metodologías de análisis</b>	Auditorías medioambientales	N.º de auditorías ambientales llevadas a cabo	Unidades					
	<b>Tecnologías</b>	Innovación tecnológica	N.º de innovaciones tecnológicas introducidas para disminuir el impacto ambiental de productos y servicios	Unidades					
<b>Educación ambiental</b>	<b>Sensibilización y capacitación de los trabajadores</b>	Seminarios	N.º de seminarios ambientales para los trabajadores impartidos al año						



Indicadores de inversión social										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Enfoque de procesos y mejora continua</b>	<b>Política</b>	¿Cuenta con una política de inversión social en la que la dirección formalice su compromiso hacia la comunidad?								
	<b>Temas relevantes</b>	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la inversión social responsable están identificados?								
	<b>Plan de acción</b>	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?								
	<b>Capacitación</b>	¿Los trabajadores que participan de la gestión de la inversión social están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?								
	<b>Implementación</b>	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?								

## 4. Indicadores de RSE

Indicadores de inversión social										
Temas	Subtemas	Indicador	NE	E	D	C	L	NA	CAL	Observaciones
<b>Cobertura de necesidades de la comunidad</b>	<b>Monitoreo y evaluación</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?								
	<b>Comunicación y reporte</b>	¿Revela información relevante sobre inversión social para los grupos de interés?								
	<b>Revisión y mejora</b>	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de inversión social?								
	<b>Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad</b>	¿Adopta prácticas para disminuir y reparar los impactos negativos de la cadena de valor sobre la comunidad y fomentar los positivos?								
	<b>Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo</b>	¿Adopta prácticas para contribuir al desarrollo de temas sociales estratégicos para el contexto competitivo?								
	<b>Temas sociales genéricos</b>	¿Adopta prácticas para contribuir al desarrollo de temas sociales genéricos?								



Indicadores de inversión social - Cuantitativos									
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año	Año	Año	Observaciones	
					1	2	3		
<b>Cobertura de necesidades de la comunidad</b>	<b>Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad</b>	Proyectos	N.º de proyectos ejecutados para mejorar el impacto de las operaciones de la empresa sobre la comunidad	Unidades					
		Importe	Importe de los proyectos ejecutados para mejorar el impacto de las operaciones de la empresa sobre la comunidad	Moneda Nacional					
		Impacto	Nivel de satisfacción de la comunidad con los proyectos ejecutados	Unidades					

4. Indicadores de RSE

Indicadores de inversión social - Cuantitativos								
Temas	Subtemas	Indicador	Fórmula	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Observaciones
	<b>Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo</b>	Proyectos	N.º de proyectos ejecutados para abordar temas sociales estratégicos para la comunidad y para mejorar el contexto competitivo de la empresa	Unidades				
		Importe	Importe de los proyectos ejecutados para abordar temas sociales estratégicos para la comunidad y para mejorar el contexto competitivo de la empresa	Moneda Nacional				
		Impacto	Nivel de satisfacción de la comunidad con los proyectos ejecutados	Unidades				
	<b>Temas sociales genéricos</b>	Proyectos	N.º de proyectos ejecutados para abordar temas sociales genéricos	Unidades				
		Importe	Importe de los proyectos ejecutados para abordar temas sociales genéricos	Moneda Nacional				
		Impacto	Nivel de satisfacción de la comunidad con los proyectos ejecutados	Unidades				

4.1 Cuadro de mando

Un cuadro de mando es una colección de indicadores clave de desempeño que permiten monitorear y evaluar el progreso de la empresa en cuanto a los objetivos y metas planificados y su contribución al desarrollo sostenible.

El cuadro de mando puede elaborarse a partir de la matriz de diagnóstico seleccionando los indicadores clave de desempeño más relevantes. Para determinar la relevancia o materialidad de los indicadores pueden usarse varias técnicas<sup>1</sup>. Los indicadores deben agruparse en un cuadro de mando que le permita monitorear y evaluar el progreso de la organización.

A continuación se muestra, como ejemplo, parte del cuadro de mando de una PYME salvadoreña del sector de la construcción:

## 4. Indicadores de RSE



Caso: Cuadro de mando de Constructora DISA El Salvador						
Dominio	Planes de acción	Indicador		Monitoreo y evaluación		
Meta	Acción	Fórmula	Meta	Medición	Desviación	Acción correctiva
Gobierno empresarial (estrategia y ética)	Redefinir y difundir la misión, visión y valores y alinearlos con la política de calidad	Empleados que conocen la visión, misión y valores/total de empleados	>80% >80%			
	Elaborar y difundir un código de ética	Empleados que conocen el código/total de empleados				
Prácticas laborales (empleados)	Plan anual de capacitación	Personas capacitadas/ personas a capacitar	95%			
	Programa de incorporación de personas con discapacidad física	Promedio de las evaluaciones  N.º empleados con discapacidad por cada 25 empleados	8 ≤ promedio ≤ 10  1			
Mercado tecnología (clientes)	Medir y analizar la percepción de los clientes	Promedio de satisfacción del cliente	>80%			
Aprovisionamiento (proveedores)	Divulgar el programa de RSE de la empresa	N.º de proveedores informados/N.º de principales proveedores	100%			
		N.º de confirmaciones recibidas/N.º de cartas enviadas	>80%			
Inversión social (comunidad)	Inversión social-Programa de desarrollo de infraestructura en comunidades de bajos ingresos	Obra realizada/obra planificada	100%			
	Inversión social-Programa de alfabetización de trabajadores	N.º de empleados en voluntariado apoyados por DISA	8%			
	Programa de donaciones	Donaciones/facturación programas	≥0,5%			



## 5. Bibliografía y lecturas recomendadas

- Acción RSE (2006): *Herramienta de autoevaluación de RSE*. Acción RSE: Santiago de Chile.  
<http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/IndicadoresRSE2006.pdf>
- AED, CentraRSE, Fundemás, FundahRSE, IntegraRSE y UniRSE (2008):  
Indicadores Centroamericanos de Responsabilidad Social Empresarial. <http://www.indicarse.org>
- DERES (2005): Manual de autoevaluación. DERES: Montevideo.  
[http://www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)
- Instituto Ethos (2007): Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial 2007. Instituto Ethos: São Paulo.  
[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Indicadores\\_2007\\_ESPANHOL.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_ESPANHOL.pdf)
- Instituto Ethos (2005): Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para periodistas y medios de comunicación (español). Instituto Ethos: São Paulo.  
[http://www.ethos.org.br/\\_Internethos/documents/CEDICE.pdf](http://www.ethos.org.br/_Internethos/documents/CEDICE.pdf)
- FUNDEMAS (2006): Indicadores de RSE para PYME. FUNDEMAS: San Salvador.  
[http://www.fundemas.org/indicadores/Indicadores\\_RSE\\_PYME.doc](http://www.fundemas.org/indicadores/Indicadores_RSE_PYME.doc)
- IARSE (2009): Indicadores de responsabilidad social empresarial: Guía de autoaplicación, versión 1.0. PLARSE, Programa Latinoamericano de RSE-IARSE. Instituto Argentino de Responsabilidad Social.  
[http://www.iarse.org/new\\_site/site/descargar.php?archivo=6308\\_Indicadores\\_PLARSE\\_2009.pdf](http://www.iarse.org/new_site/site/descargar.php?archivo=6308_Indicadores_PLARSE_2009.pdf);  
<http://www.plarse.org/>
- Perú 2021 (2007): Indicadores de RSE. Perú 2021: Lima.  
[http://www.peru2021.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=92&Itemid=52](http://www.peru2021.org/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=52)



# 3

## Anexo Glosario





## Introducción

El campo de la RSE ha generado su propia terminología, por lo que se proporciona este anexo de consulta para clarificar el significado de los conceptos utilizados con mayor frecuencia a lo largo de la Guía de Aprendizaje. Las definiciones provienen de diversas fuentes: el borrador de la Guía sobre Responsabilidad Social ISO26000, las normas ISO 9000:2000, ISO9001:2000 e ISO14001:1996, los materiales producidos por las entidades ejecutoras de proyectos FOMIN apoyados por el Cluster RSE, otras organizaciones de referencia, y los autores de la Guía de Aprendizaje, cuando no se ha identificado una definición satisfactoria en otras fuentes.

## Glosario

### A

**Acción colectiva.** El esfuerzo desplegado por las empresas para concretar relaciones de colaboración con otros sujetos económicos y alcanzar un objetivo común.

**Acción correctiva.** Acción tomada para eliminar la causa de una [no conformidad](#) detectada u otra situación indeseable para evitar que vuelva a producirse.

**Acción preventiva.** Acción tomada para eliminar la causa de una [no conformidad](#) potencial u otra situación potencialmente indeseable para prevenir que se produzca.

**AccountAbility 1000 (AA1000).** Marco sistemático para la mejora de la gestión social y ética de las organizaciones, desarrollado por la organización británica *AccountAbility* con el objeto de facilitar la integración del proceso de [diálogo con los grupos de interés](#) en sus operaciones diarias.

**Activismo accionarial.** [Proceso](#) por el cual los accionistas, mediante el ejercicio de sus derechos como propietarios, buscan influir sobre el comportamiento de una empresa apoyando o censurando sus prácticas en la junta de accionistas o a través de otros canales de comunicación con el consejo de administración o la gerencia.

**Altruismo.** Diligencia en procurar el bien ajeno sin recibir nada a cambio.

**Ambiente de trabajo.** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (temperatura o ergonomía).

**Análisis comparativo** (*benchmarking*). Comparación de los sistemas, [procesos](#), resultados o buenas prácticas de una empresa con los de otras empresas de su mismo sector o de otros sectores. Permite conocer tendencias o identificar oportunidades de mejora.

**Análisis de la cadena de valor.** Metodología para identificar los orígenes de las [ventajas competitivas](#) de una empresa, es decir, las fuentes de diferenciación con sus competidores,

y su posicionamiento estratégico. Se puede utilizar también para identificar el origen de los impactos de las actividades empresariales sobre los [grupos de interés](#).

**Análisis del ciclo de vida.** Metodología para evaluar los aspectos ambientales e impactos potenciales sobre el medioambiente, asociados con un producto, [proceso](#) o actividad a lo largo de todo su ciclo de vida.

**Análisis externo.** Análisis de las amenazas y oportunidades del entorno que influyen sobre su capacidad para alcanzar sus objetivos de negocio.

**Análisis FODA.** Metodología para la [planificación](#) estratégica consistente en la identificación de los atributos que influyen en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estos atributos pueden ser internos (fortalezas y debilidades) o depender de su entorno (amenazas y oportunidades).

**Análisis interno.** Análisis de las fortalezas y debilidades de una [organización](#), que influyen sobre su capacidad para alcanzar sus objetivos de negocio.

**Asociatividad empresarial.** Mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial decide, voluntariamente, participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.

**Aspecto medioambiental.** Elemento de las actividades, productos o [servicios](#) de una [organización](#) que puede interactuar con el [medioambiente](#).

**Aspecto significativo.** Elemento de las actividades, productos o [servicios](#) de una [organización](#) cuya magnitud de impacto sobre el [medioambiente](#) o sus [grupos de interés](#) cumple los criterios de valoración propuestos por la empresa o por una [norma](#) para que sea considerado relevante. Los aspectos significativos sirven de base para establecer los objetivos y metas.

**Auditoría ambiental.** Proceso de [verificación](#) sistemático y documentado para obtener y evaluar objetivamente evidencias para determinar si el [sistema de gestión ambiental](#) de una [organización](#) se ajusta a los criterios de auditoría del sistema marcados por la [organización](#) y para la comunicación de los resultados de este proceso a la dirección.

**Auditoría externa.** Auditorías realizadas por o en nombre de segundas o terceras partes. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la [organización](#), tales como [clientes](#), o por otras partes en su nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones independientes externas. Tales organizaciones proporcionan la [certificación](#) o el registro de conformidad con requisitos como los de las normas ISO9001 o ISO14001.

**Auditoría interna.** Auditorías realizadas por o en nombre de la propia [organización](#) para fines internos. Puede constituir la base para la declaración de conformidad de una [organización](#).

**Autorregulación.** Proceso relativo a la manera en que la empresa se regula a sí misma para cumplir la ley, ajustarse de manera voluntaria a la ética imperante, y asumir los [valores](#) y [principios](#) de la [organización](#) en sus procesos de toma de decisiones y en sus operaciones.

## B

**Balance social.** Ver **reporte de sostenibilidad**

**Balance social interno.** Herramienta que mide y comunica la **calidad de vida** laboral en el interior de la empresa a través de la **medición** de la satisfacción de los empleados y de sus prioridades. A diferencia del **balance social** que tiene un enfoque amplio, el balance social interno se enfoca únicamente en la gestión de los recursos humanos.

**Banca social.** Entidad financiera cuya política de inversión se dirige exclusivamente a empresas y organizaciones con objetivos sociales o a **clientes** de bajos ingresos. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan microcréditos a personas de bajos ingresos.

**Benchmarking.** Ver **análisis comparativo**.

**Biodiversidad.** Según el Convenio de Naciones Unidas sobre «Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad Biológica», la biodiversidad es la variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la **diversidad**, dentro de cada especie, entre las especies, y de los ecosistemas.

**Boicot.** Acción de excluir a una empresa de una relación comercial como medio de presión para conseguir algo.

## C

**Cadena de suministro.** Sistema de individuos, organizaciones y recursos involucrados en desarrollar los diferentes elementos de un producto o servicio antes de que la organización asuma mayores responsabilidades sobre él. Se denominan comúnmente «procesos aguas arriba».

**Cadena de valor.** Secuencia de procesos y/o actividades en las que cada proceso/actividad agrega valor a un producto o servicio antes y después de que una organización tome mayores responsabilidades sobre él. Estos se llaman «procesos aguas arriba», aquellos posteriores a que la organización tome mayores responsabilidades sobre él, se conocen como «procesos aguas abajo». Comprende el conjunto de **procesos** necesarios para poner un producto o **servicio** en el mercado, desde su concepción hasta su consumo. Dichos procesos pueden clasificarse en primarios y de apoyo. Los primarios son los involucrados en la logística de abastecimientos, la transformación del producto, su transporte, el *marketing* y ventas, y el **servicio** posventa. Mientras que los de apoyo son los que dan soporte a los primarios y a ellos entre sí, incluyendo la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, los aprovisionamientos y la **infraestructura** de la empresa. Generalmente estos procesos son repartidos entre varias empresas, un líder de la cadena y sus **proveedores**, distribuidores y **clientes**, que componen una **cadena productiva**.

**Cadena productiva.** Conjunto de **procesos** que vincula a las empresas proveedoras de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transfor-

mación del producto, las empresas de logística y distribución, las empresas dedicadas a la comercialización y venta del producto y las empresas de los [servicios](#) postventa y reciclaje de dicho producto.

**Calidad de vida.** Dinámica de las actividades profesionales, familiares, sociales y culturales, de una persona o un grupo de personas, que permite mantener o aumentar el bienestar físico, emocional y de interrelación.

**Calidad.** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos.

**Cambio climático.** Cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables.

**Caso de negocio.** Los argumentos que sustentan la necesidad de mejorar las prácticas de una empresa con el fin de crear valor o de evitar destruir valor, es decir, de aprovechar las oportunidades y limitar los riesgos.

**Certificación.** Proceso mediante el cual una entidad autorizada emite un certificado de cumplimiento de los requisitos de una [norma](#) certificable.

**Cláusulas sociales y ambientales.** Condiciones establecidas por una empresa que deben cumplir aquellos que deseen ser seleccionados como [proveedores](#) y subcontratistas. Generalmente se refieren al cumplimiento de normas y códigos de conducta basados en los [estándares](#) laborales, humanitarios y ambientales básicos internacionales y locales.

**Cliente.** Organización o persona que recibe un producto o servicio.

**Clima laboral.** El conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre la empresa. Es diferente de la satisfacción laboral, que es una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo que resulta de la percepción de si el puesto permite cumplir los [valores](#) laborales del individuo.

**Clusters o conglomerados.** Conjuntos de empresas concentradas territorialmente, vinculadas en torno a un subsector o actividad productiva significativa en dicho territorio, incluyendo vinculaciones institucionales y actividades conexas a través de enlaces diversos.

**Código de conducta.** Declaración formal de los [principios](#) éticos de una empresa y de las normas de actuación esperadas. Se trata de un documento que permite operativizar los [valores](#) corporativos ofreciendo una guía a los directivos y empleados para la resolución de dilemas éticos.

**Código de conducta para proveedores.** Documento que explicita las expectativas concretas de la empresa en relación al cumplimiento de [estándares](#) de RSE de sus proveedores, haciéndoles responsables de que se cumplan.

**Comercio justo.** Sociedad comercial basada en el diálogo, la [transparencia](#) y el respeto, que tiene como finalidad lograr mayor equidad en el comercio internacional. El Comercio justo contribuye al [desarrollo sostenible](#) ofreciendo mejores condiciones comerciales para

productores y trabajadores que se encuentren en desventaja, especialmente en los países en desarrollo, a la vez que intenta asegurar sus derechos.

**Competencia.** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

**Competitividad.** La capacidad de una empresa de competir en su sector, es decir de crear o mantener **ventajas competitivas** que le permitan alcanzar una determinada posición en el mercado, basada en el precio o en la diferenciación.

**Competitividad responsable.** Concepto acuñado por la **organización** británica *AccountAbility* en 2001. Se refiere al alineamiento estratégico de la acción empresarial, las **políticas públicas** y los facilitadores sociales para hacer que el **desarrollo sostenible** pese en los mercados globales, es decir, para que los mercados recompensen las prácticas empresariales que garantizan resultados sociales, ambientales y económicos mejorados. La competitividad responsable puede medirse a través del índice de competitividad responsable.

**Competitividad sistémica.** Concepto desarrollado por Meyer-Stamer *et al.* que reconoce la dimensión política y la dimensión cultural de la creación de la **competitividad**. Según esta visión, los esfuerzos más importantes para mejorar la competitividad deben efectuarse desde la empresa, pero deben ir acompañados del establecimiento de un entorno facilitador para acelerar la creación de **ventajas competitivas**. Este entorno facilitador está compuesto por las asociaciones empresariales y otros actores sociales y constituye el nivel meso-, y por el Estado y las **políticas públicas** que constituyen el nivel macro-. La propuesta de Meyer-Stamer *et al.* también incorpora el factor cultural, que constituye el nivel meta- reconociendo con ello la importancia de los **valores** de una sociedad para acelerar la competitividad.

**Competitividad sostenible.** La obtención de beneficios económicos minimizando en la medida posible el impacto ambiental, social y económico del ciclo productivo y asegurando una relación no oportunista con todos los **grupos de interés** (internos y externos) de la empresa.

**Comportamiento ético.** Comportamiento coherente con los principios de buena conducta generalmente aceptados en el contexto de una situación determinada, y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

**Comportamiento medioambiental.** Resultados medibles del sistema de gestión medioambiental, relativos al control por parte de una organización de sus aspectos medioambientales, basados en su política medioambiental, sus objetivos y sus metas.

**Compra institucional sostenible.** Aquella que además de los criterios tradicionales de compra (precio, **calidad**, plazo de entrega, etc.) tiene en cuenta en las decisiones de compra los impactos económicos, sociales y ambientales de los proveedores. Hay dos tipos de compra institucional sostenible: aprovisionamiento responsable, que llevan a cabo las empresas más grandes mediante sistemas de evaluación y selección de proveedores y subcontratistas basados en el cumplimiento de criterios sociales o ambientales, y compra pública sostenible, que llevan a cabo las administraciones públicas centrales o locales mediante sistemas de evaluación y selección de proveedores y subcontratistas basados en el cumplimiento de criterios económicos, sociales o ambientales.

**Comunidad de práctica.** Grupo de personas que comparten su pericia y su pasión sobre un tema e interactúan para seguir aprendiendo sobre esta materia. Cada uno de los miembros actúa como maestro y tutor de los otros, planifican actividades de la comunidad y desarrollan herramientas y marcos de referencia que forman parte del conocimiento común de la comunidad. Con el tiempo estas interacciones mutuas y relaciones sirven para construir un cuerpo de conocimiento compartido.

**Consumidor.** Individuo que compra o utiliza bienes y servicios para propósitos privados.

**Consumo responsable.** Elección de los productos y [servicios](#) no sólo en base a su [calidad](#) y precio, sino también por su impacto ambiental y social, y por la conducta de las empresas que los elaboran. Otra acepción de consumo responsable, o [consumo crítico](#), complementaria a la definición anterior, es aquella que implica consumir menos, eligiendo consumir sólo lo necesario, y estando atentos a cómo influye la publicidad en la creación de necesidades superfluas.

**Consumo sostenible.** Se utiliza el término como sinónimo de [consumo responsable](#), o en un sentido más restringido, con relación exclusivamente a los impactos sobre el [medio ambiente](#) del producto que se consume o la empresa que lo produce.

**Criterios esenciales de RSE.** Requisitos básicos que las empresas deben cumplir de forma voluntaria para adoptar buenas prácticas de RSE. Se derivan de los acuerdos intergubernamentales e iniciativas voluntarias internacionales de carácter económico, social o ambiental que aplican a las empresas y pretenden responder a las expectativas que los distintos [grupos de interés](#) tienen sobre el comportamiento de las empresas desde una perspectiva de [sostenibilidad](#). Son el referente o listón que, durante el diagnóstico, permite valorar la brecha entre lo que la empresa hace y lo que debería hacer en materia de RSE; durante la [planificación](#), permite identificar las oportunidades de mejora y establecer las políticas, objetivos y metas; y durante la evaluación permite conocer si la empresa está cumpliendo, o no, los requerimientos considerados esenciales para la adopción de buenas prácticas de RSE.

**Cuadro de mando.** Herramienta de control de gestión compuesta por indicadores y mediciones de los indicadores que muestran cuándo una empresa alcanza los objetivos y metas establecidos en un plan de acción.

## D

**Derechos fundamentales de los trabajadores.** Aquellos reconocidos en las convenciones de la [Organización](#) Internacional del Trabajo: prohibición del trabajo forzado; edad mínima para el empleo; condiciones salariales; horario de trabajo, periodos de descanso y vacaciones; condiciones de salud y seguridad; [discriminación](#) en el empleo; y libertad de asociación.

**Desarrollo sostenible.** Según el informe «Nuestro Futuro Común» de la Comisión de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1989) es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futu-

ras para satisfacer sus propias necesidades. Tiene tres dimensiones: desarrollo económico, protección ambiental y equidad social.

**Desigualdad social.** Distribución desigual de oportunidades y recursos dentro de una sociedad.

**Diálogo con los grupos de interés** (*stakeholder engagement*). Proceso a través del cual una empresa consulta a sus [partes interesadas](#) para conocer sus expectativas y tenerlas en cuenta en su proceso de toma de decisión.

**Diálogo social.** Todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social. Puede darse como un proceso tripartito, con el gobierno como parte oficial en el diálogo, o puede darse como una relación bilateral entre los trabajadores y la gerencia (o los sindicatos y la patronal), con o sin un involucramiento indirecto del gobierno. Puede ser informal o institucionalizado, siendo, a menudo, una combinación de los dos. Puede producirse a nivel nacional, regional, o a nivel de la empresa. Puede ser interprofesional, sectorial o una combinación éstos.

**Dimensiones sociales del contexto competitivo.** Condiciones sociales del entorno socioeconómico de una empresa que pueden limitar su capacidad para adquirir o mantener [ventajas competitivas](#) (recursos humanos, [infraestructura](#), etc.).

**Discriminación.** Toda forma de menosprecio, distinción o exclusión, restricción o preferencia hecha –con o sin distinción– por persona, grupo o institución, basada en la raza, color, sexo, religión, descendencia, origen étnico, edad, orientación sexual, o cualquier característica análoga que anule o menoscabe el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos y las libertades fundamentales tanto en las esferas políticas, sociales, económicas, culturales, como en cualquier otra.

**Diversidad.** Se refiere a las diferencias entre los grupos de personas: edad, [género](#), antecedentes étnicos, raza, creencia religiosa, orientación sexual, discapacidad física/mental, etc.

**Dominios de la RSE.** Ver **materias fundamentales**.

**Dumping social o ambiental.** Ruta para mejorar la [competitividad](#) basada en reducir los costos de producción, entre otros los salarios, los beneficios sociales y la protección ambiental. Esta ruta no es sostenible a largo plazo ya que se basa en una [estrategia](#) de precios bajos sin [calidad](#) ni responsabilidad por el producto o [servicio](#).

## E

**Ecodiseño.** Acciones desarrolladas en la etapa inicial de diseño de un producto para minimizar su impacto ambiental, en todas y cada una de sus fases del ciclo de vida (extracción de las materias primas, fabricación, distribución, uso y desecho), buscando el modo de minimizar consumos (energía, agua, productos químicos, etc.), desechos (vertidos, gases, residuos) y contaminación (del agua, aire o suelo).

**Ecoeficiencia.** Según la definición utilizada en el informe «Cambiando el Rumbo» para la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro elaborado por el *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, la ecoeficiencia es el **proceso** continuo de maximizar la **productividad** de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa, sus **clientes**, sus accionistas, y demás **partes interesadas**.

**Eficacia.** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia colectiva.** Ventajas comparativas generadas por las empresas participantes en un proceso de **acción colectiva**.

**Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Empresa ancla.** La empresa que en el marco de un proyecto de implementación de RSE **a través de la cadena de valor** invita a la PYME a participar en el mismo. Generalmente se trata de una empresa grande o mediana en cuya **cadena de valor** participa la PYME como **proveedor**, distribuidor o **cliente**.

**Empresa ciudadana.** Empresa que asume sus responsabilidades éticas, sociales y medioambientales como condición necesaria para su viabilidad y adopta una actitud de **liderazgo** en la transformación social. El concepto se inserta dentro de la tendencia que implica la asunción de que la empresa no es sólo una institución económica, sino también una institución social.

**Empresa clave.** Ver **Empresa ancla**.

**Empresa madrina.** Ver **Empresa ancla**.

**Enfoque de procesos.** El enfoque de procesos consiste en la adopción de un enfoque de gestión en el que los resultados esperados, las actividades requeridas para alcanzarlos y los recursos invertidos para ejecutar las actividades se gestionan como un **proceso**.

**Equidad de género.** Tratamiento de mujeres y hombres equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

**Escrutinio.** Examen que se hace de algo para formar juicio de ello. En el campo de la RSE, examen de las prácticas de una empresa para evaluar su comportamiento, por ejemplo, para tomar decisiones de inversión o de consumo.

**Esfera de influencia.** Área a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar decisiones o actividades. Puede ser entendida en un sentido geográfico, así como en un sentido funcional.

**Estándar.** Acuerdo social que corresponde a una práctica de excelencia de una empresa en el aspecto que se esté evaluando. Es un patrón de referencia que permite evaluar el nivel en que se encuentran los sistemas de gestión y las prácticas de la empresa. Es el resultado de combinar los requisitos y prácticas recomendadas por los estándares, normas, directrices, etc. más relevantes en el ámbito de la RSE.

**Estrategia.** La dirección de una **organización** a largo plazo que permite conseguir ventajas a través de la configuración de recursos para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los **grupos de interés**.

**Estructura organizativa.** Disposición de responsabilidades, autoridades y relación entre el personal.

**Ética corporativa.** Conjunto de valores que la empresa se atribuye y define como sus principios orientadores. Por ejemplo, la transparencia, la honestidad, la confianza, el respeto, la justicia, la solidaridad, la diversidad, entre otros. La RSE presupone que la ética debe estar presente en todas las decisiones empresariales que se tomen.

**Etiqueta social.** Sello que, aplicado a un producto, proporciona información sobre las prácticas empresariales utilizadas en su elaboración. Las etiquetas proporcionan información a los consumidores y pueden actuar como un incentivo para la producción sostenible. Más información en [www.eco-labels.org](http://www.eco-labels.org).

**Evaluación de impacto ambiental (EIA).** El análisis de las consecuencias ambientales predecibles de una acción. La **Declaración de impacto ambiental (DIA)** es la comunicación previa, que las leyes ambientales exigen bajo ciertos supuestos, de las consecuencias ambientales predichas por la evaluación.

**Evidencia objetiva.** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. Puede obtenerse por medio de la observación, medición, ensayos u otros medios.

**Externalidad.** Efecto económico colateral de las acciones de una persona u organización que no se expresa en un precio, es decir, que es externo al mercado. Por ejemplo, si una empresa emite humos tóxicos contaminando el aire, su actividad produce una externalidad negativa, especialmente sobre quienes viven cerca de la misma. Son los impactos de un proceso que no son asumidos como costos internos por el responsable del proceso sino que son asumidos por el conjunto de la sociedad. Como resultado de las externalidades un proceso productivo contaminante puede generar productos más baratos ya que no incorpora el coste medioambiental de su impacto sobre el entorno mientras que los productos ecoeficientes que han requerido una inversión mayor en tecnologías no contaminantes pueden no ser competitivos ya que sí incorporan el mayor coste de asegurar la protección ambiental.

## F

**Filantropía empresarial.** Acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principal a la comunidad en sus diversas formas (asociaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales, etc.). Se diferencia de la [responsabilidad social](#) en que ésta está enfocada en la cadena de negocios de la empresa y engloba preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, [proveedores](#), [consumidores](#), comunidades, gobierno y [medio ambiente](#)) cuyas demandas y necesidades la empresa debe tratar de satisfacer a través de su negocio.

**Fomento.** El uso de instrumentos voluntarios de cumplimiento discrecional para que las empresas adopten determinadas prácticas económicas, sociales o ambientales. Al ser voluntarios, las empresas no pueden ser objeto de inspecciones gubernamentales para controlar su cumplimiento ni ser penalizadas con multas pero sí pueden ser premiadas con subvenciones, apoyadas con asistencia técnica, etc.

**Fondos de capital riesgo sociales.** (*Social Venture Capital* en inglés). Tipo de inversión que incorpora criterios sociales y ambientales en la gestión de fondos de capital riesgo. Su objetivo es facilitar capital y asistencia técnica a empresas cuya misión es ofrecer soluciones a problemas de tipo social o ambiental.

## G

**Género.** Conjunto de expectativas y **normas** que una sociedad tiene sobre lo que considera el comportamiento adecuado masculino y femenino, sus características y papeles en la sociedad. Es una construcción socio-cultural que define las responsabilidades de hombres y mujeres y como interactúan entre sí. Generalmente se facilita un mayor acceso a los procesos productivos así como a la toma de decisiones a favor de los hombres en comparación con las mujeres.

**Gerencia.** Persona o grupo de personas al más alto nivel que dirigen y controlan una **organización**.

**Gestión de la cadena de aprovisionamiento.** Gestión de las relaciones con proveedores. Tradicionalmente tiene como objetivo conseguir las mejores condiciones económicas y de **calidad** de los productos o **servicios** sin importar la forma en que éstos realicen sus actividades. Los modelos responsables de aprovisionamiento aceptan que la responsabilidad de una empresa trasciende sus fronteras y alcanza a sus **proveedores** y a la forma en que éstos impactan sobre su entorno.

**Gestión de la calidad.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** en lo relativo a la **calidad**. Generalmente incluye el establecimiento de una política de **calidad**, la **planificación** de la **calidad** (establecimiento de objetivos y especificación de procesos operativos y de los recursos necesarios para cumplir los objetivos), el control de la **calidad** (cumplimiento de requisitos), y la mejora de la **calidad** (aumento de la capacidad de cumplir con los requisitos).

**Gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento.** Aquella que identifica y controla los impactos económicos, sociales y ambientales de las prácticas de aprovisionamiento de una empresa. Para ello se actúa en dos frentes: a) asegurando que las prácticas hacia los **proveedores** son éticas, mediante el establecimiento y cumplimiento de un **código de conducta** interno que evite las condiciones contractuales abusivas, b) asegurando que sólo se escogen aquellos proveedores que controlan y gestionan sus impactos sociales y ambientales, mediante el **escrutinio** de los mismos a través de criterios de evaluación y selección basados en el cumplimiento de requisitos sociales y ambientales.

**Global Reporting Initiative (GRI).** Organización internacional con sede en Holanda responsable de las directrices para la elaboración de memorias de **sostenibilidad** más utilizado internacionalmente. Las directrices de la *Global Reporting Initiative* son hoy utilizadas por numerosas empresas grandes y pequeñas para ofrecer información sobre su desempeño económico, social y ambiental.

**Gobernanza organizacional.** Ver **gobierno empresarial.**

**Gobierno corporativo.** Ver **gobierno empresarial.**

**Gobierno empresarial.** Sistema de [normas](#), [procedimientos](#) y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo se regulan las relaciones entre la Dirección, el Consejo o Directorio, los propietarios y otros [grupos de interés](#). También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que pueden utilizarse para alcanzarlos y para supervisar su cumplimiento.

**Grupos de interés.** Individuos o colectivos afectados por las actuaciones de una [organización](#) o que pueden afectarla, tales como los accionistas e inversores, los miembros del consejo de administración, los empleados y colaboradores, los [consumidores](#), los [proveedores](#) y las comunidades locales, los sindicatos, los competidores, las administraciones públicas y los órganos reguladores, los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. También se incluye entre los grupos de interés al [medio ambiente](#), ya que la actividad empresarial tiene un impacto ambiental, y la [calidad](#) ambiental repercute favorable o negativamente sobre la [calidad de vida](#) de las personas.

**Grupos vulnerables.** Grupos que carecen de recursos materiales o que tienen algún otro tipo de desventaja que les hace menos capaces para mantener o mejorar sus condiciones de vida, y de mitigar o hacer frente a los impactos adversos causados por otros o por el entorno social o natural. Los grupos vulnerables pueden incluir por ejemplo a niños y jóvenes, enfermos, ancianos, analfabetos y personas con discapacidades, incluyendo impedimento intelectual.

## I

**Impacto de una organización.** Cualquier cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad o en el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las actividades y decisiones de una organización.

**Impacto medioambiental.** Cualquier cambio en el medio natural, sea adverso o beneficioso, resultante en todo o en parte de las actividades, productos y servicios de una organización.

**Impacto de la cadena de valor.** Temas sobre los cuales las actividades de la empresa tienen impactos significativos de tipo económico, social o ambiental.

**Indicador de RSE o sostenibilidad.** Variable que permite obtener información sobre el desempeño económico, social o ambiental de una empresa en un momento dado y sobre su evolución en el tiempo.

**Informe de sostenibilidad:** Ver **reporte de sostenibilidad**

**Infraestructura.** Sistema de instalaciones, equipos y [servicios](#) necesario para el funcionamiento de una [organización](#), región o nación.

**Integraciones productivas.** Conjunto de empresas vinculadas a través de cadenas productivas. Las integraciones pueden ser verticales u horizontales. Las **verticales** son aquellas que se establecen entre las empresas que se relacionan desde distintos niveles de la cadena, es decir entre el líder de la cadena hacia atrás, con sus **proveedores**, o hacia delante, con sus distribuidores o **clientes**. Las **horizontales** se establecen entre las empresas que se relacionan al mismo nivel de la cadena, es decir, entre dos o más proveedores, distribuidores o **clientes** que se asocian para la compra conjunta de insumos, el intercambio de información de mercado, la comercialización conjunta de productos, etc.

**Integridad.** El cumplimiento de **estándares** de comportamiento que previenen la aparición de malas prácticas relacionadas con la corrupción y los conflictos de interés, o, en caso de que aparezcan, facilitar su pronta resolución.

**Inventario RSE.** Conjunto de políticas, prácticas, programas, indicadores, etc. existentes en la empresa con una dimensión de RSE.

**Inversión en la comunidad.** Inyección de capital en individuos, comunidades, proyectos y empresas que no tienen acceso a capital, crédito y productos financieros en el mercado financiero tradicional, dirigida a mejorar aspectos sociales de la vida comunitaria.

**Inversión social.** Inyección de capital en proyectos de interés social. A diferencia de la acción social más tradicional, trata los proyectos como inversiones buscando la máxima rentabilidad social y económica cuando proceda. Las opciones más comunes son la **inversión en la comunidad**, la **banca social** y el capital riesgo social.

**Inversión socialmente responsable.** Aquella en la que las decisiones de inversión además de tener en cuenta los criterios tradicionales de inversión (rentabilidad, liquidez y riesgo), tiene en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas en las que se invierte el dinero.

## L

**Liderazgo.** Capacidad de establecer y poner en práctica la cultura y los **valores** necesarios para el éxito a largo plazo, mediante comportamientos y acciones adecuados.

**Licencia para operar.** El respaldo de los **grupos de interés** de una empresa para el desarrollo de su actividad. Es un concepto diferente de la licencia legal para operar que se refiere al cumplimiento de los requisitos legales que le permiten desarrollar sus actividades. Se adquiere a través de la **transparencia** es decir de la información, la consulta y el diálogo entre la empresa y quienes son impactados por ella, sus **grupos de interés** y de la colaboración con los **grupos de interés** en la consecución del objetivo de alcanzar un **desarrollo sostenible**.

## M

**Madurez RSE.** Valoración del nivel de implantación de prácticas de RSE en una empresa reflejado por la calificación obtenida al medir un conjunto de indicadores de RSE predeterminado.

**Manual de la calidad.** Documento que especifica el [sistema de gestión de la calidad](#) de una [organización](#).

**Mercadotecnia con causa.** Acciones de mercadotecnia vinculadas al apoyo de causas sociales que persiguen, además de un objetivo social, un objetivo comercial para la entidad promotora vinculado al aumento en las ventas de cierto producto. Generalmente pretende que el [consumidor](#) prefiera un producto sobre otro de la [competencia](#) al ofrecerle añadido el compromiso de hacer una donación a una [organización](#) no lucrativa equivalente a un porcentaje de las ventas realizadas de ese producto durante un plazo de tiempo definido.

**Mercadotecnia responsable.** Conjunto de métodos, acciones y prácticas que considera la acción del mercadeo, incluyendo comercialización y publicidad, según la [visión](#) ética que imprime la [responsabilidad social](#) empresarial. Estas acciones incluyen la elaboración del producto, su seguridad, rotulación, etiquetado y promoción.

**Mercadotecnia social.** El diseño, implementación y control de programas que tratan de incrementar la aceptación de una idea, una causa o una práctica social entre un determinado grupo de personas con el fin de generar conciencia sobre algún tema en particular o de cambiar un comportamiento específico de un grupo meta- y contribuir al bienestar social.

**Material.** Aspecto económico, social o ambiental de la gestión de una empresa de suficiente relevancia o significación para ser tenido en cuenta por una organización en su gestión o por sus grupos de interés en la evaluación de su desempeño. La materialidad o importancia relativa es un término usado en el campo de la auditoría contable que ha sido transferido al campo de la elaboración de reportes de sostenibilidad y de su verificación. Es sinónimo de «significativo» tal y como se utiliza en la norma ISO14001, que requiere identificar los aspectos ambientales significativos para elaborar un programa de mejora medioambiental.

**Materialidad.** Umbral a partir del cual un aspecto económico, social o ambiental pasa a ser lo suficientemente importante como para ser tenido en cuenta, y por tanto, para ser incluido en un [reporte de sostenibilidad](#).

**Materias fundamentales.** Aspectos de la gestión empresarial relevantes desde una óptica de RSE que cubren los impactos de tipo económico, ambiental y social que deberían abordar las empresas que deseen adoptar prácticas responsables. Por ejemplo: [gobierno empresarial](#), prácticas laborales, mercadotecnia, etc.

**Matriz de diagnóstico.** Batería de indicadores utilizada para realizar una evaluación integral del estado de una empresa en materia de RSE. Permite determinar el nivel de madurez de la empresa en la adopción de prácticas de [sostenibilidad](#), e identificar las mejoras que deberán ser incorporadas en el [plan de acción](#) o de cambio.

**Matriz de evidencias de sostenibilidad.** Matriz que correlaciona aspectos clave de la [sostenibilidad](#) (dirección empresarial, implicación de los [grupos de interés](#), gestión ambiental, recursos humanos, desarrollo comunitario, etc.) con factores de éxito empresarial (incremento de ingresos y acceso al mercado, disminución de costos, aumento de [productividad](#), [reputación](#), etc.), mostrando gráficamente si existen evidencias en favor de la [responsabilidad social](#). La matriz es una herramienta para formular el [caso de negocio](#).

**Medición.** Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

**Medio ambiente.** Entorno en el que opera una [organización](#), incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la [biodiversidad](#), las comunidades humanas y sus interrelaciones.

**Mejora continua.** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos (en un sistema de gestión). Se trata del [proceso](#) mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora de un proceso continuo a través de los hallazgos y conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos y la revisión por la gerencia. Generalmente conduce a la [acción correctiva](#) y preventiva.

**Memoria de sostenibilidad.** Ver [reporte de sostenibilidad](#).

**Meta medioambiental, social o económica.** Requisito detallado de actuación, cuantificado cuando sea posible, aplicable a la organización o a parte de la misma, que proviene de los objetivos medioambientales, sociales o económicos y que debe establecerse y cumplirse en orden a alcanzar dichos objetivos.

**Misión.** La expresión de la razón de ser de una empresa. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, proporciona sentido de dirección y guía su toma de decisiones y sus operaciones.

**Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.** Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

## N

**Negocios inclusivos.** Iniciativas económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la [calidad de vida](#) de personas de bajos ingresos mediante su inclusión en la [cadena de valor](#) de la empresa. Para ello caben tres posibles estrategias:

- Permitir su participación en la [cadena de valor](#) como [proveedores](#) de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o [servicios](#).
- Permitir su participación en la [cadena de valor](#) como vendedores/distribuidores de bienes o [servicios](#).
- Permitir su participación en la [cadena de valor](#) como [clientes](#), facilitando su acceso a [servicios](#) básicos esenciales de mejor [calidad](#) o a menor precio, y/o su acceso a productos o

[servicios](#) que les permita entrar en un «círculo virtuoso» de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

**No conformidad.** Incumplimiento de un requisito.

**Norma.** Conjunto de [procedimientos](#), prácticas y especificaciones ampliamente aceptadas.

**Norma ISO9000.** Conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la [calidad](#) que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una [reputación](#) global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la [calidad](#) y para su [certificación](#).

**Norma ISO14000.** Conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión medioambiental que, desde su publicación inicial en 1996, han obtenido una [reputación](#) global como base para el establecimiento de sistemas de gestión medioambiental y para su [certificación](#).

**Norma ISO26000.** Guía práctica para hacer operativa la RSE en proceso de elaboración por la *International Standard Association* (ISO). El documento no constituirá una norma de especificación para certificaciones por terceras partes.

**Norma SA8000.** Norma internacional certificable para el cumplimiento de [estándares](#) laborales promovida por *Social Accountability International* (SAI).

**Norma OHSAS18000.** Serie de [estándares](#) voluntarios internacionales relacionados con la gestión de salud y seguridad laboral publicados por el *British Standard Institute*. Estas normas buscan la mejora de la salud y seguridad en el lugar de trabajo a través de un enfoque sistematizado de gestión.

**Normativa internacional de comportamiento.** [Principios](#), expectativas o normas de comportamiento que universal, o casi universalmente reconocidas y basadas en derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados, o instrumentos intergubernamentales autorizados, deben respetar las empresas como fundamento de su [responsabilidad social](#). Por ejemplo, «La Declaración Universal de Derechos Humanos» de las Naciones Unidas o las Convenciones laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

## O

**Objetivos de desarrollo del milenio (ODM).** Ocho objetivos se esperan alcanzar para el año 2015, que responden a los desafíos de desarrollo más relevantes a nivel mundial. Los ODM están basados en las acciones y objetivos contenidos en la «Declaración del Milenio» adoptada por 189 naciones y firmada por 147 jefes de Estado y gobiernos durante la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas celebrada en el año 2000. Los 8 ODM son los siguientes.

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal

3. Promover la igualdad entre los [géneros](#) y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la [sostenibilidad](#) del medioambiente
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

**Objetivo de la calidad.** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la **calidad**. Generalmente se basa en la política de **calidad** de la organización y se especifica para niveles y funciones pertinentes de la organización.

**Objetivo medioambiental.** Fin medioambiental de carácter general, que tiene su origen en la política medioambiental que una organización se marca a sí misma, y que está cuantificado siempre que sea posible.

**Organización.** Compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, tengan forma de sociedad o no, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.

## P

**Pacto de integridad.** Acuerdo entre un gobierno (a nivel federal, nacional y local) o un departamento de gobierno y todos los que se presentan en una licitación para un contrato público con el fin de que ninguna de las partes pague, ofrezca, exija o acepte sobornos, o conspire con la [competencia](#) para obtener el contrato.

**Partes interesadas.** Ver **grupos de interés**.

**Plan de acción.** Documento que establece las acciones a desarrollar por la [organización](#) para lograr los objetivos de mejora establecidos por la gerencia. Indica los dominios de la RSE o [materias fundamentales](#) en los que la empresa debe enfocar su esfuerzo de mejora, los componentes o temas de cada dominio, los objetivos a alcanzar y acciones de mejora a implementar que hayan sido consideradas prioritarias por la [organización](#). También debe incluir los plazos de ejecución (cronograma), los recursos necesarios (humanos, técnicos y financieros) y los departamentos o personas responsables.

**Plan de cambio.** Ver **plan de acción**.

**Plan director.** Ver **plan de acción**.

**Plan de asistencia técnica.** Documento que detalla para cada dominio RSE las consultorías y capacitaciones específicas que la [PYME](#) puede recibir en el marco de un proyecto de implementación de la RSE en PYME y los entregables a producir como resultado de la implementación del [plan de acción](#) o [plan de cambio](#).

**Planificación.** Parte de la gestión empresarial enfocada en el establecimiento de objetivos y la especificación de **procesos** operativos y de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

**Política medioambiental.** Declaración por parte de la **organización** sobre sus intenciones y **principios** en relación con su comportamiento ambiental, que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales.

**Política de sostenibilidad.** Declaración de la **organización** de sus intenciones y **principios** en relación con su comportamiento hacia sus **grupos de interés** y el **medio ambiente**, que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas de **sostenibilidad**.

**Políticas públicas.** Conjunto de directrices garantizadas por ley, que posibilitan la promoción y garantía de los derechos del ciudadano. Es importante diferenciar los términos «público» (que se refiere a toda la población) y «gubernamental» (promovidos por los diversos órganos de gobierno). En una sociedad verdaderamente democrática, la sociedad civil participa activamente en la definición y, principalmente, en el acompañamiento de la implementación de las políticas públicas.

**Prevención de la contaminación.** Utilización de procesos, prácticas, materiales o productos que evitan, reducen o controlan la contaminación, lo que puede incluir el reciclado, el tratamiento, los cambios de procesos, los mecanismos de control, el uso eficiente de los recursos y la sustitución de materiales. Los beneficios potenciales de la prevención de la contaminación incluyen la disminución de impactos medioambientales perjudiciales, la mejora de la **eficiencia** y la reducción de costes.

**Principio.** Creencia fundamental que orienta o influye en la toma de decisiones o el comportamiento.

**Procedimiento.** Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Pueden estar documentados o no.

**Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

**Producción sostenible.** Tipo de actividad productiva que incorpora criterios para mejorar el desempeño ambiental respecto a modelos de producción tradicional.

**Producción limpia.** La permanente aplicación de una **estrategia** ambiental preventiva e integrada para los procesos, productos y servicios, a fin de incrementar la **eficiencia** y reducir los riesgos sobre la población humana y el ambiente.

**Productividad.** Indicador de **eficiencia** en el uso de los recursos. Es la relación entre la producción de bienes y **servicios** y los recursos empleados para obtenerlos, tales como trabajo, capital, energía, **materiales**, tierra, información y tiempo.

**Producto ecológico.** Aquel que tiene un menor impacto en el [medio ambiente](#) durante todo su ciclo de vida, que cumple la misma o mejor función que un producto no ecológico y que alcanza las mismas o mejores cuotas de [calidad](#) y de satisfacción para el usuario.

**Programa de desarrollo de proveedores.** Conjunto de prácticas que permiten estrechar la relación comercial entre una empresa y sus [proveedores](#) a través de la mejora de las prácticas económicas, sociales y ambientales del proveedor para que pueda cumplir el código de conducta del [cliente](#) y/o de la mejora de productos y/o [procesos](#) que contribuyan al aumento de la [competitividad](#) de ambas partes.

**Proveedor.** [Organización](#) o persona que proporciona un producto o [servicio](#). En una situación contractual, un [proveedor](#) puede denominarse contratista.

**Protocolo familiar.** Declaración de las reglas que rigen las relaciones de una empresa familiar de manera que se promueva la unidad y la armonía de sus miembros y se fomente su compromiso por la continuidad de la empresa conservando los [valores](#) familiares que le dieron origen.

**Puntos de control.** Puntos o aspectos de la gestión de la empresa sobre los que se va a controlar el cumplimiento de un [estándar](#) comparando las prácticas de la empresa con el mismo.

**PYME.** Ante la ausencia de una definición común de PYME en América Latina, a efectos de esta guía se ha asumido la definición propuesta por el BID: las PYME son aquellas empresas que poseen menos de 250 empleados y una facturación anual menor de US\$ 5 millones.

## R

**Redes empresariales.** Ver [integración productiva](#).

**Regulación.** Uso de instrumentos normativos de obligado cumplimiento por parte de los gobiernos para que las empresas adopten determinadas prácticas económicas, sociales o ambientales. Por ejemplo, inspecciones gubernamentales para controlar el cumplimiento, penalizaciones, deducciones fiscales, etc.

**Rendición de cuentas.** Asunción de responsabilidad por parte de una organización por los actos y omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medio ambiente, mediante la divulgación de información relevante en un grado razonable.

**Reporte de sostenibilidad.** Informe elaborado por las empresas para dar a conocer los resultados no financieros de la gestión de su negocio en el ámbito económico, social y ambiental. Incluye información sobre sus actividades y sus impactos en los tres ámbitos durante el periodo cubierto por el informe. Es una herramienta de [transparencia](#) informativa, con la que se pretende informar y comunicar a los [grupos de interés](#) de la empresa de su impacto sobre empleados, [clientes](#), [proveedores](#), comunidad y [medio ambiente](#), e incentivar el diálogo entre ambas partes. Generalmente cubren las siguientes áreas clave: [principios](#) éticos, mercado de productos y capitales, entorno laboral, derechos humanos, medio-

ambiente y comunidad. A diferencia de lo que sucede en el ámbito del diseño e implementación de sistemas de gestión RSC, en el ámbito de la comunicación sobre [sostenibilidad](#) sí existe un [estándar](#) globalmente aceptado, el elaborado por la [Global Reporting Initiative](#) que es aceptado por empresas de todo tamaño y sector para la elaboración de sus informes.

**Reputación.** El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los [grupos de interés](#) con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

**Requisitos del cliente.** Especificaciones que debe cumplir un producto o [servicio](#) para satisfacer lo solicitado por el [cliente](#).

**Responsabilidad social.** Responsabilidad de una organización sobre los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al **desarrollo sostenible**, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones dentro de su **esfera de influencia**. Esta es la definición propuesta por la norma ISO26000 (Borrador ISO26000 WD4.2, 02/06/2008).

**Responsable RSE.** Persona designada por la gerencia para la gestión o coordinación de los temas relacionados con su [responsabilidad social](#).

**Revisión por la dirección.** Análisis de la adecuación del enfoque de gestión adoptado por una empresa ([estrategia](#), políticas, prácticas, etc.) para alcanzar los objetivos planificados.

**Riesgo y oportunidad.** La posibilidad de crear o destruir valor como consecuencia de las prácticas de gestión actuales o potenciales de una empresa.

**Ruta de diagnóstico.** Conjunto de aspectos de la gestión empresarial que deben ser analizados en un diagnóstico.

## S

**Satisfacción del cliente.** Percepción del [cliente](#) sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.

**Sello social o ambiental.** Los sellos sociales o ambientales son etiquetas que certifican el cumplimiento de criterios sociales o ambientales. Se aplican preferentemente a un producto o [servicio](#), aunque en algunas ocasiones puede referirse a una empresa.

**Servicio.** Acción de una organización para satisfacer una demanda o necesidad.

**Sistema de gestión ambiental.** Parte del sistema general de gestión de una [organización](#) que incluye la política ambiental y la **estructura organizativa**, la [planificación](#) de las actividades, los objetivos, las responsabilidades, las prácticas, los [procedimientos](#), los [procesos](#)

y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política ambiental.

**Sistema de gestión de la calidad.** Sistema de gestión para dirigir y controlar una [organización](#) con respecto a la [calidad](#).

**Sistema de gestión de RSE.** Sistema de gestión para dirigir y controlar una [organización](#) con respecto a la [responsabilidad social](#).

**Sistema de homologación de proveedores.** Herramienta de ayuda a la toma de decisiones en la relación con [proveedores](#), que permite clasificarlos en función de criterios establecidos (por ejemplo, criterios de [sostenibilidad](#)) y que consiste en: cuestionario de indicadores, sistema de valoración, sistema de medidas a adoptar.

**Sostenibilidad.** Relativo al **desarrollo sostenible**.

**Sustentabilidad.** Relativo al **desarrollo sostenible**.

## T

**Temas de responsabilidad social.** Aspecto concreto de responsabilidad social sobre el que se puede actuar, buscando resultados favorables para la organización y/o sus partes interesadas.

**Temas sociales genéricos.** Aquellos temas importantes para la sociedad pero que no mejoran la [competitividad](#) de la empresa, o no tienen un impacto significativo sobre la empresa o sobre la comunidad.

**Trabajo decente.** El que permite a las personas ganar lo suficiente para superar la pobreza junto con sus familias en forma permanente. Pero el concepto no está limitado al componente de los ingresos. Un empleo decente tiene seguridad social y garantiza la protección de las leyes laborales, así como la posibilidad de expresarse a través de organizaciones de trabajadores libremente elegidas.

**Transparencia.** Divulgación de información en un grado razonable sobre las políticas y prácticas que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medio ambiente.

**Trazabilidad.** Capacidad para seguir la historia, la aplicación, la localización de todo aquello que está bajo consideración. Al considerar un producto, la trazabilidad puede estar relacionada con: el origen de los [materiales](#) y las partes; la historia del procesamiento; la distribución y localización del producto después de su entrega.

**Triple cuenta de resultados.** Cuenta de resultados económicos, sociales y ambientales. El término fue acuñado por John Elkington y se dio a conocer con su libro *Cannibals with Forks* (1997) y se refiere a un enfoque multidimensional del resultado de las empresas. Este enfoque va más allá del resultado económico del ejercicio, el balance en el sentido tradicional, y tiene en cuenta también el resultado ecológico, en términos de su [impacto medioambiental](#), y el resultado social, en términos de su contribución a la [calidad](#) del entorno laboral y de la comunidad en la que opera.

## U

**Utilitarismo.** Actitud que valora principalmente el beneficio y antepone su consecución a todo.

## V

**Validación.** Consulta a los [grupos de interés](#) para determinar si la información y los datos publicados en un [reporte de sostenibilidad](#) representan de manera veraz las actividades y resultados de la empresa desde una perspectiva de [sostenibilidad](#) económica, social y ambiental.

**Valores.** Ideales que conforman la cultura de la empresa y que permiten discriminar aspectos de la realidad importantes, y deseables, de aquellos no importantes o indeseables. Los valores pueden hacer referencia a aspectos tales como honestidad, [integridad](#), [diversidad](#), excelencia, responsabilidad, etc.

**Ventajas competitivas.** Características o atributos que posee un producto o un [proceso](#) productivo que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores y le permiten obtener beneficios que superan a la media de su sector. Existen dos tipos de ventajas competitivas: **bajo costo** (ser más barato que la [competencia](#)) y **diferenciación** (distinguirse de la competencia a través de la [calidad](#), [servicio](#), confiabilidad, del prestigio de la marca, [reputación](#), etc.).

**Verificación.** Confirmación mediante la aportación de [evidencia objetiva](#) de que se han cumplido los requisitos especificados. La verificación de los resultados de la implementación de RSE en [PYME](#) busca confirmar si se han producido los cambios esperados para lo que se comparan datos obtenidos al inicio del [proceso](#) de mejora (ex-ante) con datos obtenidos al final del [proceso](#) de mejora (ex-post). La verificación debe comprobar tanto la obtención de resultados como la obtención de beneficios (impacto). Además de permitir evaluar el nivel de éxito del [proceso](#) de mejora, la verificación permite identificar desviaciones sobre lo inicialmente planificado, e introducir las acciones correctivas que sean estimadas pertinentes.

**Visión.** Expresión de la posición que la empresa desea alcanzar en el medio plazo en un marco de [responsabilidad social](#).

**Voluntariado corporativo.** Ejercicio de la ciudadanía empresaria, a través de la participación de los empleados en actividades de voluntariado social auspiciadas por la empresa. El trabajo voluntario proporciona a los empleados la oportunidad de participar de forma constructiva, creativa y solidaria a favor de la sociedad.





Guía de aprendizaje sobre la  
implementación de RSE en PYME

# 4 Anexo

## Modelos de implementación de RSE en las PYME



### 1. Las estrategias de integración productiva de los proyectos del Cluster de RSE del FOMIN

## 1. Las estrategias de integración productiva de los proyectos del Cluster de RSE del FOMIN

Las distintas estrategias de integración productiva de las PYME utilizadas en los proyectos FOMIN se pueden resumir como sigue:

- **Integraciones productivas verticales con un enfoque multisectorial.** Las PYME de múltiples sectores están integradas verticalmente con empresas más grandes (por ejemplo, diez grupos de diez PYME, cada uno parte de la cadena de valor de una empresa grande).
- **Integraciones productivas verticales con un enfoque sectorial.** Las PYME de un único sector están integradas verticalmente con una empresa más grande (por ejemplo, un grupo de 11 PYME del sector de la construcción integran la cadena de valor de una empresa grande).
- **Integraciones productivas horizontales.** Las PYME de un sector están integradas horizontalmente y son acompañadas por su gremio empresarial (por ejemplo, 150 PYME de seis sectores productivos, cada uno con el apoyo de uno o más gremios empresariales).

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

## 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

A continuación se presentan algunos de los modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN, sintetizando sus esquemas de implementación y los indicadores de diagnóstico utilizados por cada uno. Estos modelos se inscriben en el marco del enfoque de procesos y mejora continua.

### 2.1. El modelo «IDEARSE» (México)

El Modelo «IDEARSE» se desarrolló en México, en el marco del proyecto FOMIN «Implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas» ejecutado por el Instituto de Desarrollo Empresarial de la Universidad Anáhuac (IDEA).

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

Esquema de implementación	
Fases	Etapas
<b>Preparación de las empresas ancla</b>	Documentación de prácticas de RSE e identificación de prioridades en las empresas ancla.
<b>Inducción</b>	Sensibilización e inducción.
<b>Análisis inicial ex-ante</b>	Estudio de línea de base ex-ante. Diagnóstico de RSE (documentación de prácticas de RSE). Diagnóstico de RSE (diagnóstico de brechas).
<b>Elaboración del plan de cambio</b>	Elaboración de plan de cambio.
<b>Ejecución del plan de cambio</b>	Implementación de acciones.
<b>Análisis final o ex-post</b>	Estudio de línea de base ex-post. Diagnóstico de RSE ex-post. Evaluación de resultados e impactos. Documentación final. Documentación del caso.

Indicadores de diagnóstico	
Dominios	Componentes
<b>Autorregulación</b>	Plataforma de valores. Manual de políticas. Transparencia. Gobierno empresarial. Medidas anticorrupción.
<b>Derechos Humanos</b>	Respeto por la dignidad de las personas. Diálogo y participación.
<b>Aspectos laborales</b>	Relaciones con los sindicatos. Desarrollo humano. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

Indicadores de diagnóstico		
Dominios	Componentes	
<b>Partes interesadas</b>	Accionistas o inversionistas	Retribución justa a su inversión.
	Proveedores	Selección, aprobación y pago.
		Desarrollo.
	Clientes y Consumidores	Dimensión social del consumo.
		Comercio justo.
		Mercadotecnia responsable.
	Competencia	Derechos de propiedad.
Prácticas comerciales.		
Autoridades	Cumplimiento de las leyes, códigos y reglamentos.	
<b>Medio Ambiente</b>	Manejo y compromiso con la causa ambiental.	
	Manejo del impacto ambiental.	
	Ciclo de vida de los productos.	
<b>Impacto social y comunitario</b>	Desarrollo comunitario.	
	Impulso al desarrollo social.	

En el Modelo «IDEARSE» el estudio de línea base que mide la competitividad de las PYME antes y después de la ejecución del plan de cambio utiliza los siguientes indicadores:

- Ciclo de negocios
- Perfil de gestión
- Clima organizacional
- Análisis de liderazgo
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

#### 2.2. El modelo «Tear» (Brasil)

El modelo «Tear» se desarrolló en Brasil en el marco del proyecto FOMIN «Implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas» ejecutado por el Instituto Ethos.

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

<b>Esquema de implementación</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Pasos</b>
<b>Inicio de la construcción de la red y sensibilización</b>	Definir el modelo del programa.
	Formalizar un compromiso con la empresa ancla.
	Comprometer al equipo ejecutor.
	Seleccionar las empresas de la cadena de valor.
	Formalizar un compromiso con la red de empresas.
	Sensibilizar la cadena de valor.
<b>Sensibilización y análisis de la sostenibilidad del negocio</b>	Establecer compromisos y principios de trabajo en grupo.
	Sensibilizar para la sostenibilidad.
	Analizar el negocio desde la óptica de la sostenibilidad.
	Mapear grupos de interés.
<b>Diagnóstico de la gestión sostenible</b>	Identificar el estado de aprendizaje organizacional de la gestión sostenible.
	Aplicar los Indicadores Ethos de RSE.
<b>Planes de acción</b>	Realizar análisis cualitativo de las prácticas de RSE.
	Priorizar metas.
	Relacionar metas con factores críticos de éxito del negocio.
	Analizar el estudio de la sostenibilidad de la cadena y/o del sector.
	Elaborar planes de acción.
<b>Comunicación e informe</b>	Implementar y administrar los planes de acción.
	Elaborar el reporte de sostenibilidad.
<b>Consolidación de la red</b>	Validar el reporte de sostenibilidad.
	Fortalecer la relación entre las empresas integrantes de la red.
<b>Expansión de la red</b>	Incorporar prácticas del programa en la gestión.
	Aplicar el modelo Tear en nuevas cadenas de valor.

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

<b>Indicadores de diagnóstico</b>			
<b>Indicadores «Tear» (Indicadores de RSE de Ethos)</b>			
<b>Valores, transparencia y gobernabilidad corporativa</b>	Autorregulación de la conducta	Compromisos éticos. Arraigo en la cultura organizacional. Gobierno corporativo.	
	Relaciones transparentes con la sociedad	Relaciones con la competencia. Diálogo con las partes interesadas (stakeholders) Balance social.	
	<b>Público interno</b>	Diálogo y participación	Relaciones con sindicatos. Gestión participativa.
		Respeto al individuo	Compromiso con el futuro de los niños. Compromiso con el desarrollo infantil. Valoración de la diversidad. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial. Compromiso con la promoción de la equidad de género. Relaciones con trabajadores temporales.
Trabajo decente		Política de remuneración, prestaciones y carrera. Cuidados de la salud, seguridad y condiciones laborales. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad. Conducta frente a despidos. Preparación para la jubilación.	
<b>Medioambiente</b>	Responsabilidad frente a las generaciones futuras	Compromiso de la empresa con la mejora de la calidad ambiental. Educación y concientización ambiental.	
	Administración del impacto ambiental	Administración del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios. Sustentabilidad de la economía forestal. Minimización de entradas y salidas de materiales.	

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

<b>Indicadores de diagnóstico</b>		
<b>Indicadores «TEAR» (Indicadores de RSE de Ethos)</b>		
<b>Proveedores</b>	Selección, evaluación y asociación con proveedores	Criterios de selección y evaluación de proveedores.
		Trabajo infantil en la cadena productiva.
		Trabajo forzado (o análogo al esclavo) en la cadena productiva.
		Apoyo al desarrollo de proveedores.
<b>Consumidores y clientes</b>	Dimensión social del consumo	Política de comunicación comercial.
		Excelencia en la atención.
		Conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios.
<b>Comunidad</b>	Relaciones con la comunidad local	Administración del impacto de la empresa en la comunidad del entorno.
		Relaciones con organizaciones locales.
	Acción social	Financiación de la acción social.
		Involucramiento con la acción social.
<b>Gobierno y sociedad</b>	Transparencia política	Contribuciones para campañas políticas.
		Construcción de ciudadanía de empresa.
		Prácticas anticorrupción y anti-coima.
	Liderazgo social	Liderazgo e influencia social.
		Participación en proyectos sociales gubernamentales.

En el modelo «TEAR» el estudio de línea de base implicó que las PYME respondieran en tres ocasiones a lo largo del proceso sobre las siguientes cuestiones:

- Incorporación de la sostenibilidad en la gestión.
- Profundización de las relaciones comerciales con la cadena de valor.
- Acceso a nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Incremento de competitividad y productividad.

#### 2.3. El modelo «Vincular» (Chile)

El modelo «Vincular» se desarrolló en Chile en el marco del proyecto FOMIN «Adopción de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas», ejecutado por Vincular, centro de RSE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

<b>Esquema de implementación</b>	
<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>
<b>Preparación</b>	Información y reflexión sobre los argumentos empresariales.
	Compromiso y adhesión.
	Planificación inicial y equipo de trabajo.
<b>Diagnóstico</b>	Análisis interno.
	Análisis externo (grupos de interés).
	Priorización de objetivos.
	Análisis del entorno.
	Informe de diagnóstico.
<b>Planificación</b>	Planificación estratégica.
	Planificación operativa.
<b>Implementación</b>	Formación.
	Desarrollo documental.
	Implementación y registros.
<b>Comunicación</b>	Estrategia y plan de comunicación.
	Reporte de sostenibilidad.
<b>Seguimiento</b>	Establecimiento de indicadores.
	Control operativo anual.
	Control operacional.
	No conformidades, reclamaciones y acciones correctivas.
	Auditoría interna.
<b>Revisión y mejora</b>	Revisión por la gerencia.
	Ajuste y mejora.

## [Anexo IV] - Modelos de implementación de RSE en las PYME

### 2. Modelos de implementación de RSE en las PYME del Cluster de RSE del FOMIN

<b>Indicadores de diagnóstico</b>		
<b>Indicadores Vincular (tomados de Global Reporting Initiative, GRI)</b>		
<b>Dimensión económica</b>	Desempeño económico	Desempeño económico.
		Presencia en el mercado.
		Impactos económicos indirectos.
<b>Dimensión ambiental</b>	Desempeño ambiental	Materiales.
		Energía.
		Agua.
		Biodiversidad.
		Emisiones, vertidos y residuos.
		Productos y servicios.
		Cumplimiento normativo.
		Transporte.
		General.
<b>Dimensión social</b>	Desempeño de prácticas laborales y ética del trabajo	Empleo.
		Relaciones empresa/trabajadores.
		Salud y seguridad en el trabajo.
		Formación y educación.
		Diversidad e igualdad de oportunidades.
		Prácticas de inversión y abastecimiento.
	Desempeño de Derechos Humanos	No discriminación.
		Libertad de asociación y convenios colectivos.
		Explotación infantil.
		Trabajos forzados.
		Prácticas de seguridad.
		Derechos de los indígenas.
	Desempeño de sociedad	Comunidad.
		Corrupción.
		Política pública.
		Comportamiento de competencia desleal.
		Cumplimiento normativo.
	Responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad del cliente.
Etiquetado de productos y servicios.		
Comunicaciones de marketing.		
Privacidad del cliente.		
Cumplimiento normativo.		

A través de esta Guía de Aprendizaje, el FOMIN intenta contribuir a la sistematización y difusión del conocimiento acumulados por sus proyectos, ofreciendo herramientas prácticas para pequeñas y medianas empresas latinoamericanas con interés en implementar medidas de responsabilidad social y ambiental en sus empresas.

