Uniapac
Latinoamericana

Protocolo de

Responsabilidad

Social Empresarial

Centrada en la Persona

Guía para una gestión empresarial integral

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

UNIAPAC 2010

UNIAPAC Internacional
24, Rue Hamelin 75116 Paris France
Tel: + 33 1 55 73 07 54
www.uniapac.org
info@uniapac.org

UNIAPAC Latinoamericana
José E. Rodo 2074
C.P. 11200, Montevideo, Uruguay
Tel.: (598 2) 408 51 76
Fax.: (598 2) 401 21 13
www.uniapacla.org
secuniapacla@acde.org.uy

ISBN 978-607-95017-1-6

Impreso den México
Se terminó de imprimir en el mes de enero de 2010
En (Nombre de la imprenta)
(Dirección postal de la imprenta)

Primera Edición
La edición consta de 3,000 ejemplares

2010 Editorial de la Confederación de las
Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C.
Eugenia 13 Desp. 402
Col. Nápoles
03810 México, D.F.
56694790 / 56821770
editorial@usemconfederacion.org
www.usem.org.mx

Este material es de consulta pública y puede ser utilizado, distribuido y reproducido, siempre y cuando se cite la fuente.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 5

LA RSE, UN MODO DE SER 7

EL PROTOCOLO 10

LA PARTICIPACIÓN 15

"RESPONSABLE", ¿ANTE QUIÉN? ¿CÓMO? ¿QUIÉN PRIMERO? ¿CUÁNDO? 16

ANEXO 1. MODELO DE IMPLANTACIÓN: LOS "OCHO PASOS PARA LA RSE" 23

ANEXO 2. HERRAMIENTAS DE UNIAPAC 26

ANEXO 3. AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD 27

ANEXO 4. VIVIENDO LA PARTICIPACIÓN 41

ANEXO 5. CARTA COMPROMISO 43

ANEXO 6. CONVICCIONES DE UNIAPAC 44

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Con este documento UNIAPAC no ofrece una herramienta más para el "hacer", sino una metodología práctica que ve la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de "ser" de las organizaciones, y de esta manera impulsa la congruencia con los principios y valores declarados en *La rentabilidad de los valores*,[1] para avanzar continuamente en su implementación.

[1] Cfr. *La rentabilidad de los valores*. Declaración mundial de UNIAPAC sobre la Responsabilidad Social Empresarial, mayo 2008, Ed. UNIAPAC.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

PRESENTACIÓN

No es inquietud de ahora. Es una aspiración permanente en los empresarios que buscan que sus empresas perduren: gestionarlas adecuadamente en lo económico, en lo social y en lo ambiental, es decir, en toda la dimensión humana, porque están convencidos de que dichos aspectos marchan estrechamente unidos. Esta aspiración busca conjugar el crecimiento de las personas que participan en la organización y el de la comunidad a cuyo servicio está, sustentando así de manera continua el desarrollo de la empresa.

Es cierto que en el ámbito administrativo existen numerosos estudios teóricos y prácticos basados en diferentes ideologías, posturas y aproximaciones. La UNIAPAC, inspirada en su pensamiento social, ofrece a través de este manual, principios de reflexión, criterios de juicio y directrices de acción viables para el mejoramiento de la empresa comprometida con su responsabilidad social y apoyada en su valor económico agregado.

Este *Protocolo de RSE* es fruto de la experiencia y reflexión de los miembros de UNIAPAC, quienes trabajan para crear empresas altamente productivas, plenamente humanas y socialmente responsables.

Durante la última década, la **Responsabilidad Social Empresarial** está llamando la atención de todo tipo de empresarios que han escuchado el término, y que quizás por su competencia tienen un distintivo de **RSE**, pero que no saben a profundidad qué es ni mucho menos cómo implementarla.

El objetivo de este *Protocolo de RSE* es sugerir una manera muy directa y de fácil aplicación de la **Responsabilidad Social Empresarial, lo cual representa** la oportunidad de promover una economía respetuosa de la persona humana, donde ésta permanezca como el principal centro de atención para lograr que las empresas sean de verdad altamente productivas y generadoras de valor económico agregado, más justas y más humanas.

La clave para convertirse en una Empresa Socialmente Responsable está en la manera como se dan las relaciones entre los miembros de la organización y los de su entorno. En este contexto, vale la pena hacer las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los paradigmas (o “paradogmas”) que ya no funcionan en la forma de gestión de la empresa de hoy? ¿Cuáles sí funcionan?

¿Cómo son las relaciones de sus miembros entre sí y con su entorno?

¿Qué oportunidades está creando la empresa para el medio ambiente, la comunidad y sus colaboradores?

¿Está creando oportunidades de crecimiento para cada uno de sus integrantes y quienes la rodean, o sólo está organizada en función de las utilidades, despreocupándose de las personas?

¿Es consciente el empresario de que la solución a los problemas nacionales e internacionales no es sólo cuestión de producción económica o de organización jurídica y social, sino que requiere también de valores y de un cambio de mentalidad, comportamiento y estructuras?

Estas interrogantes nos llevan a la convicción de que siempre hay algo que podemos mejorar, así como a la necesidad de visualizar con claridad cuál es la ruta para ir concretando el ideal que deseamos alcanzar.

Con el propósito de ayudar al empresario a identificar esa meta, UNIAPAC propone este ***Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial,*** conjunto de herramientas y metodologías que miden el grado de avance acorde con los principios y

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

valores propuestos por el pensamiento social cristiano,[2] iniciando con un autodiagnóstico que permita evaluar la situación social de la propia empresa en diferentes campos.

Una vez conocido su autodiagnóstico, el empresario –sin importar el credo religioso que profese– podrá diseñar su propia ruta estratégica en aquellos aspectos que piense transformar, en los caminos a seguir y en las tareas específicas que habrán de llevar a cabo para asegurar la continua relación positiva con su entorno y fortalecer sin cesar la sustentabilidad de su empresa.

Aunque el presente documento sugiere algunas orientaciones generales para la solución de los diversos problemas, la decisión de mejorar la empresa, la velocidad o ritmo del proceso y la implementación de las acciones conducentes le competen especialmente a cada empresario.

UNIAPAC, con todas sus asociaciones que la componen en más de treinta países, asume el compromiso para orientar, acompañar y poner en contacto al interesado, si él así lo desea, con otros empresarios afines y conscientes de la problemática de la competitividad y sustentabilidad empresarial, de manera que se promueva la visión sobre la **RSE** y se facilite su implementación de acuerdo con las condiciones locales.

Confiamos en que el presente esfuerzo –fruto del conocimiento y las aportaciones de los socios de UNIAPAC, debatido y dialogado con un intercambio de experiencias de una amplia gama de culturas y ambientes en las reuniones mundiales de la asociación– resulte una herramienta valiosa que ayude al empresario a mejorar su empresa al reconocer la importancia del trabajo de las personas involucradas, propiciar el desarrollo de la inteligencia, del talento y capacidad de organización de sus miembros y permitir al hombre trascender y generar valor; en suma, concretar dentro del contexto económico, una empresa que contribuya a la edificación de una sociedad más libre, más justa, más humana y más fraterna.

Agosto de 2009

[2] Se trata del pensamiento social que la Iglesia ha formulado desde siempre para ofrecer criterios de orientación para el comportamiento humano. Es un derecho y un deber de la Iglesia dada su misión y vocación orientada al cuidado de todo ser humano, insertado en la compleja trama de relaciones de la sociedad moderna. Con la experiencia que tiene de la humanidad, la Iglesia puede comprenderlo en su vocación y en sus aspiraciones, en sus límites y en sus dificultades, en sus derechos y en sus tareas, y tiene para él una palabra de vida que resuena en las vicisitudes históricas y sociales de la existencia humana.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

LA RSE, UN MODO DE SER

Hablar de RESPONSABILIDAD es referirse a esa característica únicamente humana. Es la posibilidad de responder no forzosamente de manera instintiva, sino conforme a unos criterios de decisión que surgen de los principios, valores y convicciones básicas.

Responsabilidad es *respuesta* acorde con el bien propio del interlocutor y del respondiente. Esta respuesta es imputable a quien la realiza, dado el carácter libre de todo hombre, cuando puede optar entre opciones posibles.

Las consecuencias de la respuesta son "responsabilidad" de quien aportó dicha respuesta, para bien o para mal.

La empresa **responde** a los que la rodean, por medio de las acciones de sus directivos y de sus colaboradores, guiados por las ***prácticas vigentes***: políticas, costumbres y procedimientos de operar establecidos formal o informalmente. Estas prácticas en una empresa socialmente responsable están diseñadas de acuerdo con los principios, valores y estrategias definidos, aceptados y aplicados por todos sus integrantes.

NUESTRO CONCEPTO DE EMPRESA Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La visión actual de la Responsabilidad Social Empresarial dice que la actuación de la empresa contemporánea no se puede evaluar sólo en unidades monetarias, sino que debe expresar su valor por medio de una triple dimensión: económica, social y medio ambiental. Esta visión refleja ya un alcance más allá de la única tarea económica que prevaleció durante casi dos siglos, desde que se perfilaron las unidades productivas gracias al uso intensivo de la nueva oferta energética (vapor, electricidad…) y al uso muchas veces deshumanizado de la "mano de obra".

Para la UNIAPAC, esta triple dimensión debe tener una "cuarta dimensión" que aparece en la propia esencia empresarial y en las relaciones con su entorno: la vigencia permanente de la suprema dignidad de la persona humana, tantas veces referida como "el activo más importante", y tantas veces menospreciada tanto al interior como al exterior de la empresa. Este principio supremo de cuidar, respetar y buscar siempre el desarrollo integral de la persona es lo que caracteriza el enfoque de la UNIAPAC e ilumina consecuentemente toda la acción empresarial.

El empresario miembro de UNIAPAC trata de gestar la fraternidad y el desarrollo entre todas las personas a *través del modo de hacer empresa. Si la construcción del mundo es responsabilidad de todos,* entonces, *todos* los criterios de la economía deben ser leídos a la luz de esta solidaridad universal.

Para que la acción del empresario permita no sólo aumentar las posibilidades productivas, sino también favorecer la sustentabilidad de la empresa, habrá que establecer:

- relaciones constructivas con los grupos involucrados con la empresa (clientes, colaboradores –trabajadores–, inversionistas, proveedores, gobierno, comunidad local, competidores y generaciones presentes y futuras –sujeto del medio ambiente-);
- un impulso continuo hacia la competitividad y calidad alcanzada por su compromiso con todo el contexto social y ecológico;
- una relación de sólida confianza entre el cliente y la organización.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

El punto de partida ha sido nuestra concepción de empresa y nuestra visión de la RSE señalados en nuestro documento *La rentabilidad de los valores* .

Congruentes con esta concepción, para los miembros de UNIAPAC:

La empresa es una entidad:

Constituida por personas que se organizan y aportan con su trabajo recursos económicos, tecnológicos y del conocimiento,

para la producción de algún bien o servicio que satisfaga necesidades de la sociedad,

generando valor agregado y resultados económicos que permitan:

la justa remuneración de las partes (los grupos de interés) y

la sustentabilidad económica de la empresa en el tiempo,

propiciando en este proceso:

la realización como personas humanas de todos sus integrantes y

el bien común.

Especialmente, una empresa permite a estas personas y sus familias llevar una vida respetando su dignidad.

Esta entidad que llamamos empresa, por su intrínseca naturaleza económica, se desenvuelve buscando la aceptación, benevolencia y satisfacción de quienes le rodean: clientes, colaboradores, accionistas, gobiernos, competidores, proveedores, comunidad y generaciones futuras.

De aquí que nuestra visión de la RSE se define de la siguiente manera:

La RSE es una forma de gestión

surgida del compromiso personal, moral, consciente y congruente del empresario y de los miembros que integran la empresa y basada en la ética social cristiana,

a fin de cumplir íntegramente con los objetivos internos y externos,

considerando las expectativas de todos los sectores y grupos de interés involucrados en lo económico, social, humano y ambiental,

para el desarrollo sustentable de la empresa y de la sociedad, demostrando el respeto a la dignidad de las personas, a las comunidades y al medio ambiente,

coadyuvando así a la construcción del bien común con justicia social.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

La empresa debe caracterizarse por su capacidad para servir al bien común gracias al trabajo bien organizado, sus prácticas de investigación y experimentación, su aptitud para detectar y satisfacer necesidades, su valentía para arriesgar inversiones, así como por la creación estable de fuentes de empleo y cadenas de valor agregado que amplíen la capacidad de generar riqueza y distribuirla con justicia. El respeto y promoción de los derechos humanos encuentra así su plena concreción.

Dicho de otro modo, el marco de la RSE es el bien común. Nosotros los empresarios estamos convencidos de que el desarrollo de la sociedad hacia el bien común implica obligadamente la acción responsable de la empresa, por lo que **estamos llamados a ser *promotores del desarrollo económico y humano* tanto en la empresa como en la sociedad**. Este requerimiento conlleva un enfoque de cooperación entre todos los que integran la empresa, a fin de mantener el equilibrio en la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés involucrados, aplicando los valores como una forma de gestión responsable.

Para cumplir con esta responsabilidad, necesitamos crear las condiciones necesarias que permitan y favorezcan un auténtico desarrollo de las personas relacionadas con la empresa, de tal manera que, a través de saber más y tener más, lleguen a "ser" más. Entre todos los miembros de la sociedad, los empresarios debemos ser, desde nuestras empresas, promotores de un desarrollo integral, dado que contamos con mejores condiciones para ello: relaciones, recursos, conocimientos y formación.

Hemos dicho que es necesario que la empresa tenga un PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO responsable, pertinente, progresivo, medible y alcanzable con relación a cada uno de los ocho grupos de interés, para que sea considerada socialmente responsable y, sobre todo, para que logre un desarrollo económico sostenible y perdurable en el tiempo.

Este Plan Integral surge del planeamiento estratégico de la empresa y favorece su expansión y sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

El modelo de RSE UNIAPAC se orienta a las necesidades de todos los empresarios y dirigentes de pequeñas, medianas y grandes empresas, interesados en asegurar la sustentabilidad de sus empresas en el mediano y largo plazo.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

EL PROTOCOLO

La metodología propuesta por la UNIAPAC recomienda un mecanismo de participación funcional y un modelo de implantación a través del proceso de los "Ocho pasos para la RSE".

Este *Protocolo de la RSE* de UNIAPAC parte de los principios fundamentales de la Ética Social Integral (ESI), e implica un compromiso personal de ser congruente con ellos. Esta búsqueda de congruencia inicia con el "**Autodiagnóstico de Sostenibilidad"**, para conocer un primer mapa de fortalezas y riesgos y orientar la toma de decisiones y la gestión cotidiana en la propia empresa. Esta herramienta permite, en primer lugar, analizar las áreas críticas y, en un segundo momento, definir indicadores para controlar la acción y el avance en la estrategia de instrumentación diseñada por el equipo de trabajo de la empresa.

El camino sigue con los mecanismos modernos de planeamiento estratégico participativo, la determinación de indicadores de avance y se completa con mecanismos de reconocimiento que existan en la localidad o, incluso, más allá de sus fronteras. El tema del *reconocimiento* es, obviamente, optativo y dependerá de las circunstancias del lugar y los intereses del dirigente de la empresa. Hay que reconocer también que en este punto las opciones son muy variadas, con modelos muy diferentes y finalidades a veces contrastantes. En esta cuestión se ha avanzado mucho, pero es más lo que nos falta por recorrer. Como UNIAPAC reconocemos esa diversidad de opciones, pero creemos que un proceso para obtener un reconocimiento en RSE no debe imponerse, sino más bien proponerse.

El cuadro siguiente contiene las diversas herramientas y apoyos del protocolo:

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

LOS COMPONENTES DEL PROTOCOLO DE R.S.E. UNIAPAC

FUNDAMENTOS, ESTRATEGIA, METODO: LOS 8 PASOS, HERRAMIENTAS Y APOYOS

FUNDAMENTO ESI Ética Social Integral	**PRINCIPIOS Y VALORES OBJETIVO: "LA CIVILIZACION DEL AMOR" (Libertad + Igualdad + Fraternidad)**							
	DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA	**BIEN COMUN**	**DESTINO UNIVERSAL DE LOS BIENES**	**SUBSIDIARIDAD**	**LA PARTICIPACIÓN**	**SOLIDARIDAD**	**VALORES FUNDAMENTALES:** Verdad, Libertad, Justicia, Amor, Paz	**Vivencia Práctica**
ESTRETAGIA	**INCREMENTO CONTINUO EN: CONCIENCIA, COHERENCIA Y COMPROMISO**							
METODOLOGÍA: LOS 8 PASOS (UNIAPAC)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
	CONOCIMIENTO Y COMPROMISO	**DIAGNOSTICO** (RAPIDO Y PROFUNDO PERMANENTE)	**MARCO NORMATIVO**	**PLANEACIÓN** (OBJETIVOS)	**IMPLEMENTA-CIÓN**	**MONITOREO**	**EVALUACIÓN** (BALANCE SOCIAL) INFORME DE RSE	**RECONOCI-MIENTO**
HERRAMIENTAS DE UNIAPAC[3]	**Contagio Personal: invitación, equipos de trabajo, etc.**	**Auto diagnóstico de Sostenibilidad "La Respuesta de Mi Empresa a la Sociedad"**	**TALLERES para establecer VALORES Y CÓDIGO DE CONDUCTA (PRINCIPIOS Y VALORES, CÓDIGO DE CONDUCTA, MISIÓN Y VISIÓN)**	Cada empresa definirá sus programas de acuerdo con sus necesidades y recursos: **SISTEMA INTEGRAL DE PARTICIPACIÓN**		**AUDITORIA Auto diagnóstico de Sostenibilidad "La Respuesta de Mi Empresa a la Sociedad"**	**BALANCE SOCIAL**	**UNIAPAC**
	Cursos y Talleres de Formación Social	**CENSO LABORAL (Balance Social Interno)**						**ASOCIACION UNIAPAC LOCAL**
HERRAMIENTAS DE OTROS		**CLIMA LABORAL**	**PLANEACIÓN ESTRATEGICA / PROSPECTIVA**		**COACHING**	**AUDITORIA ISO**		**INTERNOS A PERSONAL DE LA EMPRESA**
		ENCUESTAS DE CLIENTES	**SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**	**TECNICAS DE ADMON POR OBJETIVOS, ADMON POR RESULTADOS**	**FUERZA DE TAREA**			**CEMEFI, ETHOS, , PREMIOS NACIONALES DE CALIDAD, ETC.**
		AUDITORIA SOBRE LEYES APLICABLES: Fiscal, ambiental, laboral, comercial, corporativa, etc.			**IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO**	**AUDITORIA DE RSE**		
				PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO				**GREAT PLACE TO WORK**
MACRO PROGRAMAS PERMANENTES	**REALIZACIÓN Y MONITOREO:** Balanced Scorecard							
	ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA: Benchmarking, análisis de procesos, ISO´s, las 5 "S", etc.							
	COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN: Planes de Vida y carrera, DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), Cursos, Talleres, Equipos auto dirigidos, etc.							

[3] Anexo No. 2 Herramientas de UNIAPAC

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

UNIAPAC acompañará el camino buscando la congruencia de las decisiones en la empresa con relación a los valores definidos y fundamentados en la Ética Social Integral aplicada a la empresa, con el fin de contribuir para que ésta perdure en el tiempo, siempre centrada en el crecimiento de todas las personas y de toda la persona.

En la actualidad existen diversos sistemas y modelos de medición del grado de avance en RSE, la mayoría centrados en la productividad, la calidad y el control de los procesos. Muchos modelos ya probados reflejan excelentes resultados. Como complemento creemos importante distinguir tres niveles o ámbitos diferentes, a fin de ubicar nuestra propuesta de medición y autoevaluación de la RSE centrada en la persona:

1.- Ámbito del hacer interno de la empresa. Por lo regular, las corporaciones y empresas cuentan con sus propios indicadores para controlar la eficiencia de sus procesos y medir el logro de los resultados planeados de acuerdo con su cultura empresarial, su operación diaria y sus riesgos. Estos mecanismos deberán siempre alinearse al planeamiento derivado del "Autodiagnóstico de Sostenibilidad" aquí propuesto (ver Anexo 2).

2.- Ámbito del hacer externo de la empresa. Existen en el mercado diversos sistemas y modelos con indicadores de autoevaluación para la medición de la eficiencia y productividad en la empresa, clima o ambiente laboral, ambientales, control de calidad, etcétera.

UNIAPAC no pretende competir con estos sistemas o modelos existentes; en todo caso, lo que se propone ayudará a dinamizarlos.

3.- Ámbito del ser (visión holística). UNIAPAC aporta una inédita herramienta estratégica que ayuda al empresario y al dirigente de empresa a medir la RSE basada en el Control de Gestión centrada en la persona humana e inspirada en nuestros principios y valores sociales.

Consideramos que la meta es alcanzar justamente el nivel correspondiente a la razón de ser de la empresa, lo que le da sentido al trabajo humano, al mercado, a la productividad, etc. Una visión que se desprenda lógica y ordenadamente de una serie de principios y lineamientos de acción permitirá a todos los involucrados comprender el sentido y la estrategia de la empresa y situar en su justa dimensión y lugar los esfuerzos de servicio, innovación, productividad, control de resultados, desarrollo de colaboradores y respeto ambiental que, sin un enfoque unificado, pueden generar confusión y dispersión de esfuerzos.

Por ello, lo más importante dentro de una organización y de cara a su futuro ya no es tanto llevar a cabo reformas o adiciones de carácter estructural u operativo (debido a la calidad y número de los instrumentos existentes).

Nos parece de mayor relevancia la modificación de la representación mental que los dirigentes tienen sobre la propia empresa y la transformación consecuente de sus procesos estratégicos.

Un nuevo sentido institucional hará que la empresa empiece a decir cosas que no diría sin esa construcción estratégica de tercer grado. No hacerlo o no llegar a un acuerdo en este tercer nivel nos expondrá a que cada quien postule lo que quiera de la empresa.

© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

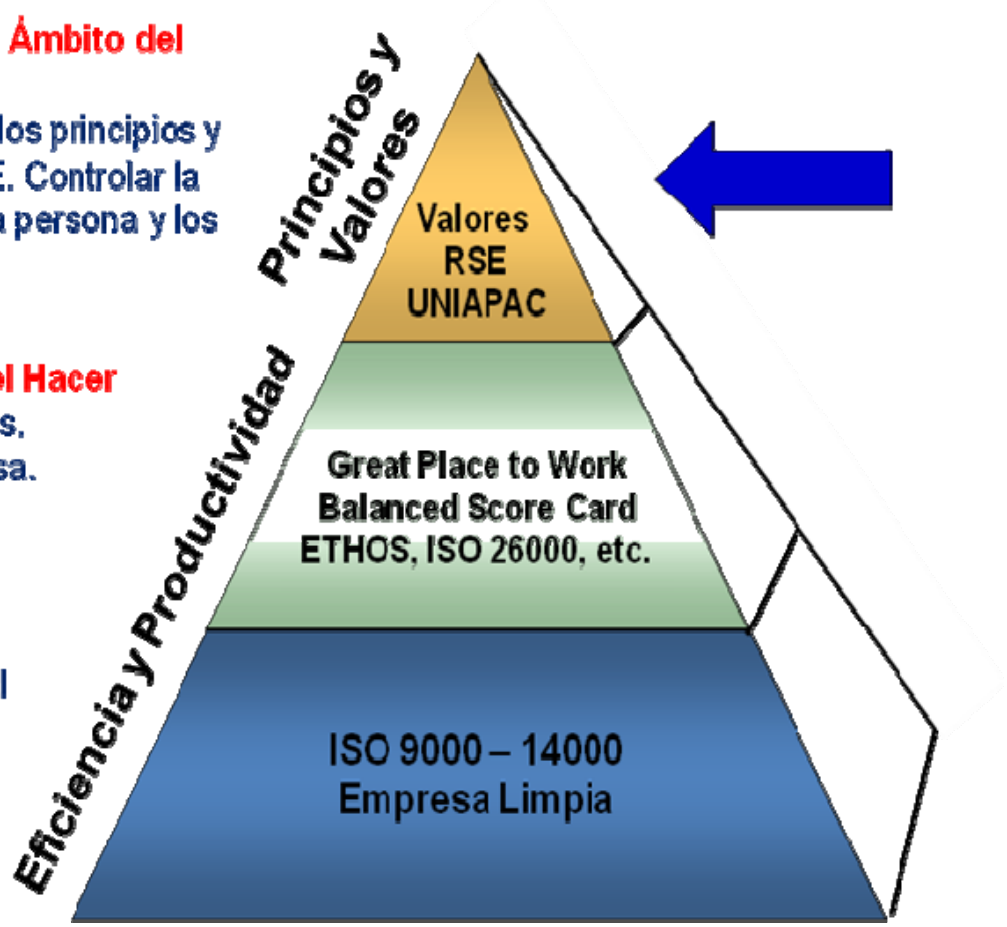
La siguiente figura muestra de manera esquemática lo que acabamos de mencionar:

Para alcanzar el nivel 3, UNIAPAC ofrece Conciencia y Congruencia de las decisiones.

3) Nivel Estratégico MODO DE SER Ámbito del Ser (visión holística)
Modelo UNIAPAC. Congruencia con los principios y valores de la organización con la RSE. Controlar la estrategia de la empresa a la luz de la persona y los principios de la RSE.

2) Nivel Programático Ámbito del Hacer (externo a la empresa) Programas, proyectos y procesos de la empresa.

1) Nivel Operativo Ámbito del Hacer (al interior de la empresa) El entorno empresarial está muy enriquecido por la filosofía de calidad, cultura de medición de procesos y necesidad de control con muchos indicadores.



© 5 de noviembre, 2009 UNIAPAC

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

LA PARTICIPACIÓN

La estructura de los principios a los que nos hemos referido en *La rentabilidad de los valores,* señala que los cinco primeros cimientos son: la **dignidad de la persona humana** (supremo valor), el **bien común** (oportunidades para todos), el **destino universal de los bienes** (una herencia, derecho y responsabilidad común) y la **subsidiaridad** (mecanismo de desarrollo de las personas), aunado a la **solidaridad** (conciencia del ser prójimos interdependientes). Para lograr la vigencia de dichos principios, nos propone el mecanismo eficaz e indispensable de la **participación** (que es el sexto pilar de dicha estructura de los principios universales, y que significa tomar parte en todo proceso en el que se vea uno implicado). Es ésta la condición y evidencia de una verdadera conciencia, coherencia y compromiso con el desarrollo de las personas y, como dirigentes, con la mejora y superación de los colaboradores.

En la metodología propuesta de los "Ocho pasos para la RSE", Anexo 1, reconocemos que las personas que mejor conocen la empresa son sus propios integrantes.

Es un hecho que la experiencia humana nos deja ver que la sociabilidad no es uniforme, sino que reviste múltiples expresiones. De aquí que el bien común depende de un sano pluralismo. En este sentido, la participación es el principio que asegura la realización progresiva y congruente de las exigencias éticas de la justicia social. La participación justa, proporcionada y responsable de todos los miembros y sectores de la sociedad en el desarrollo de la vida socioeconómica, política y cultural es el camino seguro para conseguir una nueva convivencia humana. La participación, como criterio ético, habla de una aspiración profunda del hombre que manifiesta su dignidad y su libertad en el progreso científico y técnico, en el mundo del trabajo y en la vida pública; es una consecuencia característica de la subsidiaridad y, como derecho –deber de todos–, habrá que cumplirlo con responsabilidad y orientado siempre al bien común.

En la participación hacemos realidad aquellos valores y principios que nos inspiran en UNIAPAC, como la dignidad de la persona, bien común, destino universal de los bienes, solidaridad, subsidiaridad, entre otros.

Consecuencia lógica y obligada de la subsidiaridad es la participación. Ésta es una de las herramientas más eficientes para la transformación de la empresa. Participar para un jefe o líder es capacitar, comunicar, facultar y propiciar el autocontrol en sus colaboradores (trabajadores).

La empresa que promovemos en la UNIAPAC tiene que ser un núcleo de unión y un ejemplo de congruencia y de auténtica convicción para la sociedad.

Para Uniapac la participación va más allá de la "participación funcional e institucional". Es un proceso gradual que trae como consecuencia un mayor desarrollo.[4]

[4] Cfr. Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, No. 281

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

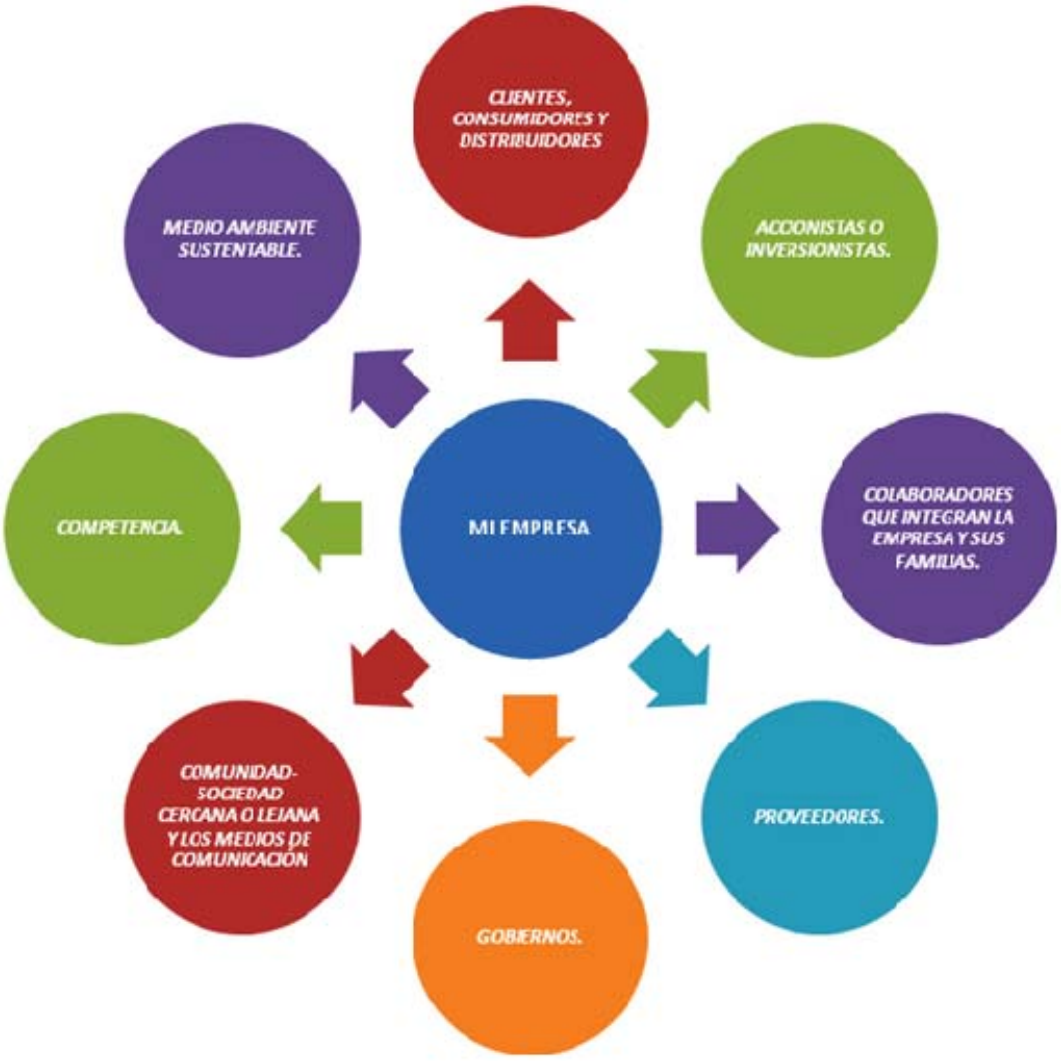
"RESPONSABLE", ¿ANTE QUIÉN? ¿CÓMO? ¿QUIÉN PRIMERO? ¿CUÁNDO?

Una vez definido en el capítulo anterior qué es la RSE y por qué SE ESPERA DE LA EMPRESA UNA ACCIÓN RESPONSABLE, clarifiquemos ahora ante quién y cómo se ejercerá dicha respuesta responsable.

¿ANTE QUIÉN?: ANTE LOS GRUPOS DE INTERÉS –*STAKEHOLDERS*–

Las acciones y respuestas de la empresa siempre serán hacia **los grupos relacionados (*stakeholders*). Un hecho responsable que busca el bien del interlocutor y del respondente** dirige su acción al respeto a la **dignidad** de toda la persona y a la necesidad de centrar en ésta todas las operaciones de la empresa. Los *grupos relacionados* no son considerados nada más como un *grupo con intereses* exclusivos y excluyentes, sino como **personas con necesidad de los demás**, lo cual involucra a toda la sociedad y obviamente al medio ambiente.

UNIAPAC define ocho grupos de interés que son:



© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

DISTRIBUIDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES

Son los destinatarios que justifican la existencia y el crecimiento de la empresa, pues sin ventas ésta no puede sobrevivir. Los clientes, mediante sus preferencias, ya sean individuales o colectivas, al tomar decisiones personales acerca de gastar, invertir, ahorrar, comprar o utilizar productos de ciertas empresas, al tomar en cuenta no sólo el precio y la calidad, sino también la presencia de las correctas condiciones de trabajo en la empresa, así como el nivel de protección del medio ambiente en el cual opera, guían el comportamiento de los empresarios y ejercen una significativa influencia sobre la realidad económica. La satisfacción de necesidades genuinas y legítimas de los clientes en calidad, tiempo, oportunidad, precio y demás expectativas es fundamental en una empresa responsable.

ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

La empresa debe valorar las aportaciones de los accionistas, inversionistas y del gobierno corporativo, que son las personas que toman las decisiones estratégicas, lideran los procesos y ayudan a vivir la conducta ética. Los inversionistas, al colocar su patrimonio o parte de él, se asumen como dueños de la empresa, con grandes responsabilidades y obligaciones para la sociedad al cancelar o abrir negocios, puestos de trabajo, etcétera. Todas las acciones u omisiones tienen un impacto social, humano y económico, por lo que deben actuar con responsabilidad al tomar decisiones en su empresa. La justa retribución a la inversión y un impacto positivo integral en la comunidad garantiza la oportunidad del financiamiento para la empresa y sus posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo.

COLABORADOR (TRABAJADOR) Y SU FAMILIA

El bien más valioso de la empresa y que justifica su existencia es el colaborador: la persona que integra la organización, el ACTIVO (en sentido de actividad y capital humano) en cada nivel de la organización. Sus habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes y relaciones incrementarán el valor de la empresa a través de su trabajo diario, por lo que requieren condiciones justas de trabajo, ambiente laboral sano, cultura empresarial que reconozca la dignidad de los colaboradores (trabajadores) y una justa retribución. La empresa debe tener habilidad para contratar, entrenar, motivar y retener a las mejores personas para que estén contentas con el trabajo y se comprometan a dar lo mejor de su capacidad humana y profesional.

PROVEEDORES

Los proveedores aportan a la empresa productos o servicios que son necesarios para que ésta pueda cumplir con sus objetivos. Son una parte fundamental para generar riqueza, ya que permiten operar de mejor manera y planear la asignación y obtención de los recursos. Al ofrecer una buena materia prima, bienes, materiales, productos o servicios con calidad donde se necesita, en la cantidad requerida, sin demoras y sin faltantes, hacen que todos los trabajadores sean más eficientes y que la empresa genere mayor valor agregado.

GOBIERNO

El Gobierno es la autoridad cuya principal responsabilidad es la gestión del bien común. Se trata de una institución indispensable para la consecución del bien común general de la sociedad, a través del establecimiento de derechos y obligaciones en leyes, reglamentos, regulaciones, normas y medidas para conducir y proteger a la sociedad. Influye en gran medida en la política, las relaciones internacionales y la economía de los países. La empresa debe cumplir las leyes y obligaciones emitidas por las distintas autoridades públicas, siempre y cuando éstas reconozcan el derecho de iniciativa y libertad en el sector de la economía y el espíritu emprendedor como parte esencial del trabajo humano.

COMUNIDAD Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

La persona humana es un ser social por naturaleza. Convive y se desarrolla con otras personas, donde trata de realizarse a sí misma y construir su desarrollo personal con base en el orden de los valores materiales, biológicos y trascendentes; las estructuras sociales, la cultura, civilización, economía, arte, ciencia, derecho, moral, religión, etcétera. Una convivencia positiva y constructiva ayuda a situar a la empresa en una existencia armónica para la persona y la sociedad que le rodea, cercana o lejana. En este sentido, los medios de comunicación social tienen una vital importancia para lograr una sana convivencia humana, por lo que su orientación está en función de la edificación y el sustento de la comunidad, en los diversos sectores: económico, político, cultural, educativo y religioso. La sociedad tiene derecho a una información fundada en la verdad, la libertad, la justicia y la solidaridad.

COMPETENCIA

La lícita competencia que lleva al éxito del más competente contribuye a garantizar la calidad de los productos y su justa relación con los precios del mercado. Favorecer la actividad económica en lícita competencia será garantía de mayor justicia y de mayor transparencia en la actividad económica general.

Es necesaria para la competitividad, ya que donde no hay competencia hay incompetencia y surge el corporativismo.

GENERACIONES FUTURAS (SUJETO DEL MEDIO AMBIENTE)

La empresa establece un compromiso de doble vía que implica deberes y obligaciones para todos los hombres; debe mantener y desarrollar el equilibrio ambiental del medio donde se desenvuelve para generar valor agregado sustentable, apoyándose en sus valores, desarrollando prácticas empresariales éticas, promoviendo formas de vida saludables y haciendo un uso eficiente de los recursos naturales para garantizar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

¿CÓMO?: LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

Para especificar y medir el grado de avance en RSE, en UNIAPAC hemos definido tres grandes líneas estratégicas en relación con los *stakeholders* o grupos involucrados en la empresa, a partir de la visión de empresa y de RSE:

Las tres líneas estratégicas para implementar la **RSE** son:

- Ética y transparencia (necesidades trascendentes)
- Calidad de vida (necesidades del ser)
- Generación y distribución de la riqueza (necesidades materiales)

Como se mencionó en el documento *La rentabilidad de los valores,* la visión de UNIAPAC se enfoca al desarrollo integral de la persona humana, por lo que la elección de nuestras líneas de acción está basada en el principio del respeto a su dignidad, que se traduce en el respeto a los derechos humanos y en la necesidad de centrar en la *persona* todas las operaciones de la empresa, subrayando el impacto de éstas en las relaciones y el compromiso con los diferentes grupos de interés involucrados.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Desde una perspectiva antropológica clásica, se reconocen tres dimensiones de una persona: el cuerpo (incluido aquello que puede mencionarse como "necesidades materiales"); el alma o psique (necesidades del ser, incluidas las sensitivas, emocionales, culturales, de autoestima…); y el espíritu (necesidades trascendentes).

La convivencia social a menudo determina la calidad de vida y por ende las condiciones en las que cada hombre y cada mujer se comprenden y deciden acerca de sí mismos y de su vocación. Las líneas estratégicas planteadas nos permitirán clarificar y favorecer oportunidades para lograr dicha calidad de vida.

AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD

¿QUIÉN PRIMERO?: EL DIAGNÓSTICO Y LA ESTRATEGIA

Conocer la realidad lo más cuidadosamente posible es clave para definir estrategias exitosas. La herramienta de "AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD" (ver Anexo 2) permite tener una primera idea a partir de la información y de la conciencia que el alto dirigente, el equipo directivo o el grupo cuestionado tengan.

Esta herramienta permitirá apreciar, valorar y concentrar en un tablero maestro cómo es que nos vemos frente a los grupos relacionados con la empresa.

En el Anexo 2 del presente documento se encuentra este "AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD", cuya estructura es la siguiente:

- Datos generales de la organización.
- Una rápida apreciación de la PLATAFORMA DE GESTIÓN FORMAL con la que cuenta la empresa. El cuestionario –de 14 preguntas- nos permitirá conocer qué tan estructurada, difundida y aplicada está una metodología moderna de gestión empresarial.
- Conjunto de reactivos para lograr ese "AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD", que le permitirá visualizar el grado de comunicación, trabajo con los *grupos de interés*, y el grado de satisfacción que la empresa está generando en las personas integrantes de los ocho diferentes grupos relacionados con ella (*stakeholders*).
- Esta satisfacción se mide en cada una de las tres líneas estratégicas que hemos definido: necesidades trascendentes, necesidades del ser y necesidades materiales.

¿CUÁNDO?: LA MATRIZ DE RSE CENTRADA EN LA PERSONA

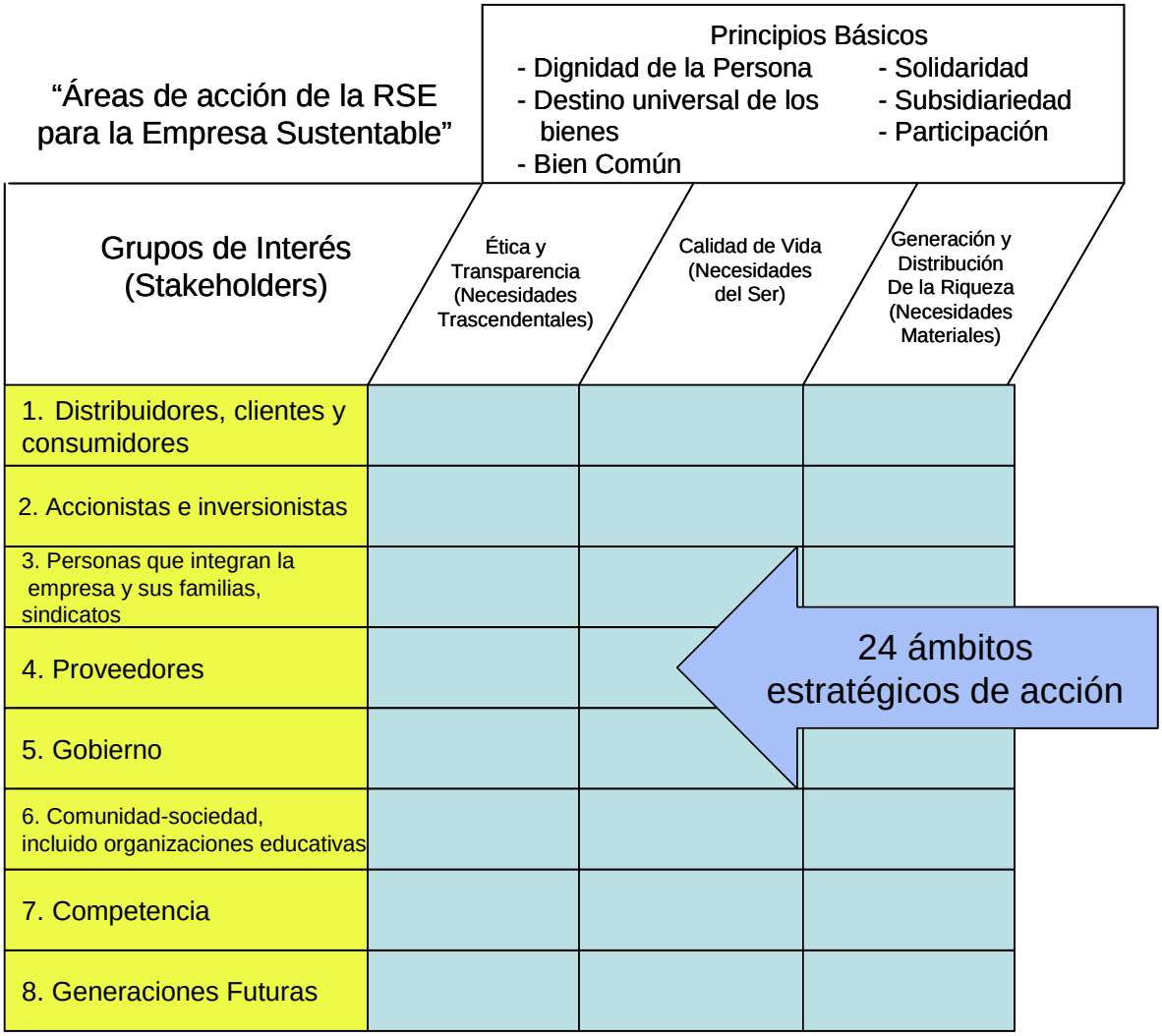
Los resultados del "AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD" se vierten en la Matriz de RSE centrada en la persona (ver figura siguiente), la que nos indicará de manera gráfica cuáles son los aspectos fuertes y en cuáles tenemos debilidades que pueden provocar el rechazo de algunos grupos relacionados y que si se descuidan de manera sistemática, pueden generar eventualmente la quiebra y cierre de la empresa.

El equipo directivo deberá profundizar en el conocimiento de las expectativas de los grupos relacionados según considere necesario. Por ejemplo, si en la materia ambiental que afectará a las futuras generaciones no conoce ni las leyes aplicables a su empresa, deberá hacer una consulta, incluso profesional, para conocer lo que la sociedad, a través de los órganos legislativos, le está pidiendo. Deberá adecuar sus acciones y proyectos en función de la vulnerabilidad que detecte y del tamaño del riesgo potencial. Lo mismo aplica para conocer a fondo la percepción de los clientes, el ambiente laboral, etcétera.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

La **MATRIZ de RSE** centrada en la persona es la herramienta de la que al relacionar las **tres líneas de acción estratégicas con los ocho grupos de interés** obtenemos **24 áreas de acción con los mínimos exigibles**. Es la manera de apreciar comparativamente el resultado del "AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD" determinando sus áreas fuertes y vulnerables para el desarrollo de buenas y constructivas relaciones con los ocho grupos.

Matriz de la RSE Centrada en la Persona



© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Esta matriz permite crear el *semáforo*[5] para medir el grado de avance en materia de responsabilidad (respuesta) social de la empresa.

Al calcular sus resultados, cualquier empresa sin importar su antigüedad, volumen de ventas, número de colaboradores o sucursales, podrá encontrar elementos prácticos para analizar y actualizar la **CULTURA DE RSE**.

Al final, la empresa podrá identificar y analizar, de forma muy sencilla y clara, los resultados obtenidos, mismos que tendrán una interpretación general en el SEMÁFORO DE LA SOSTENIBILIDAD

SEMÁFORO DE LA SOSTENIBILIDAD

Los resultados obtenidos en la autoevaluación indican el grado de congruencia de la responsabilidad social en la empresa, medido como la respuesta que ésta da a las expectativas de los grupos con los que se relaciona. El empresario, o el equipo directivo, podrán identificar el índice de sostenibilidad global de su empresa conforme al siguiente cuadro:

GRADO DE SOLIDEZ Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	
Verde	Tiene una gestión sólida y sostenible en el largo plazo
Amarillo	Ha iniciado algunas acciones hacia una actuación integralmente responsable. Existen áreas de riesgo importante
Rojo	Cumplimiento mínimo: cuidado, puede haber grupos relacionados que rechacen activamente a su empresa

INDICADORES

En función del "Autodiagnóstico de Sostenibilidad", es recomendable que cada empresa elabore una serie de indicadores de acuerdo con la estrategia y circunstancias de ésta; ya que sin indicadores no hay control de avances.

Creemos que los principios éticos que inspiran la visión de UNIAPAC son como el "ADN" de la Responsabilidad Social Empresarial. Estos principios ayudarán a descubrir las mejores prácticas de RSE logradas a lo largo de la vida de la empresa, ya que toda empresa, orientada a producir satisfactores para cubrir las necesidades de la sociedad, tiene aciertos y logros. Pero también serán un estímulo y un acicate para avanzar en aquello que falta por hacer, después de la autoevaluación hecha con la Matriz de RSE centrada en la persona. La visión que tendremos luego de la aplicación de los principios se verá fortalecida por el ejercicio de autodiagnóstico permanente.

El punto de partida es el ejercicio de autodiagnóstico, según lo hemos explicado con anterioridad. Pero sugerimos comenzar preguntando y/o conociendo las diferentes herramientas que se hayan implantado para cuestiones de calidad y productividad. Es seguro que muchas empresas ya tengan indicadores en este sentido. Insistimos que UNIAPAC ofrece, con su modelo de RSE, un conjunto de orientaciones éticas cuya característica es la centralidad de la persona en todo el proceso de la actividad económica. En este sentido, estas orientaciones éticas deberán ser una ayuda para descubrir los logros obtenidos, pero también para enfocar los esfuerzos e iniciativas ya experimentadas con las herramientas de control de calidad y productividad.

Una vez que se tengan los resultados del "Diagnóstico inicial", se estará en posibilidades para definir con mayor claridad el "Plan de Acción Inicial".

[5] Cfr. Anexo 3, *Herramienta de Autodiagnóstico de Sostenibilidad.*

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Es importante insistir que el ejercicio de autodiagnóstico implica un proceso de participación de los integrantes de la empresa; participación en el sentido de lo que señalamos en el Anexo 3, como criterio ético de orientación: "La participación es el principio que asegura la realización de las exigencias éticas de la justicia social".

Hemos dicho que existen en el mercado una gran cantidad de herramientas con indicadores para cuidar la calidad, eficiencia y productividad. Es el momento de aprovecharlas y valorar su importancia, así como de verificar los datos que nos aportan al momento de implementarlos.

Creemos pertinente hacer énfasis en los beneficios que pueden obtenerse con estas herramientas que ya existen en el mercado, por ejemplo, las que miden cuestiones de calidad en el producto, o bien, las que sugieren procedimientos para incrementar la productividad a partir del cuidado del orden, la limpieza, estandarización y sistematización de los procedimientos, como es el caso de la metodología japonesa de Toyota: las 5S.

Con nuestra visión de la RSE no se están desechando dichas herramientas, por el contrario, vemos la oportunidad de aprovecharlas reenfocando los resultados obtenidos en función de las personas involucradas.

La primera etapa, la de preparación, consiste en definir el inicio del proceso y la definición de la estrategia y las herramientas a utilizar. Una vez concluida esta etapa, habrá que tener presente el tipo de organización o empresa con la que se trabajará en RSE (etapa de selección de la institución). Luego, con la ayuda de los consultores en la materia, diseñar y presentar el plan de trabajo que contenga claramente la estrategia a seguir y los indicadores de negocio que facilitarán los resultados esperados.

Es muy importante lograr el convencimiento de los altos directivos y/o dueños de la empresa para que estén de acuerdo en dar comienzo al proceso. Nos basamos en la convicción de que la RSE es una forma de gestión que parte, en primera instancia, del empresario o dirigente de empresa. Si ellos no están convencidos e involucrados en el proceso, el esfuerzo será en vano, pues es muy factible que el proyecto se deje en los encargados de los departamentos de Recursos Humanos. Y no porque esto sea malo, sino porque se requiere el convencimiento e involucramiento del empresario.

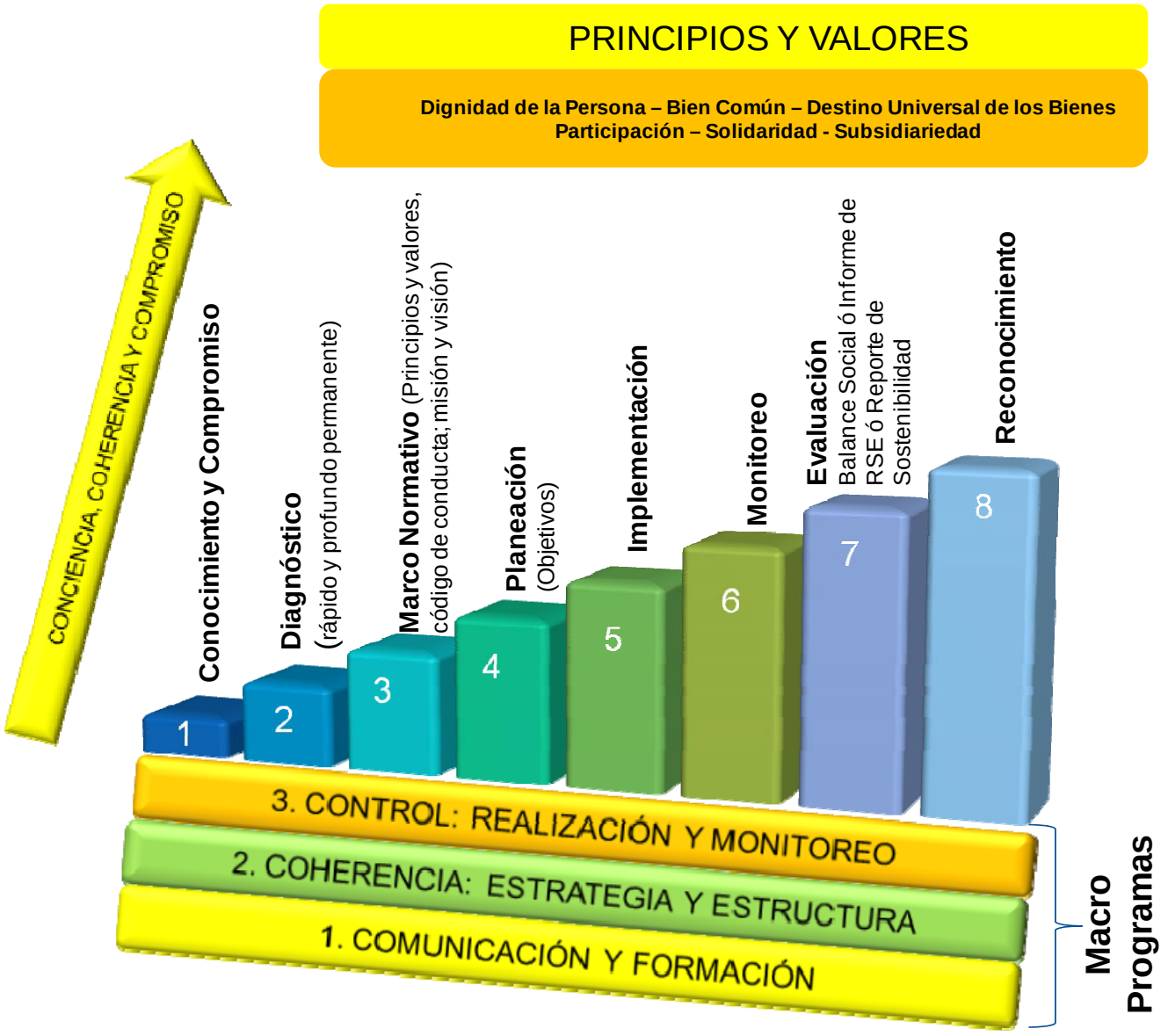
© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ANEXO 1. MODELO DE IMPLANTACIÓN: LOS "OCHO PASOS PARA LA RSE"

Si la Responsabilidad Social Empresarial es UNA FORMA DE GESTIÓN, es decir, si la empresa va perfilando un MODO DE SER que atiende a las expectativas y necesidades de todos los grupos relacionados con ella, el ser una Empresa Socialmente Responsable no es un estado, sino un camino; un proceso continuo que se irá perfilando estratégicamente en función de las "demandas" de los grupos relacionados, de las prioridades estratégicas que establezca la alta dirección y de los recursos disponibles.

Para ello, la UNIAPAC propone el método de los "Ocho pasos para la RSE" que se esquematizan de la siguiente manera:

8 PASOS PARA LA RSE



© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Para aplicar la estrategia por medio de la Matriz de la RSE centrada en la persona (**MATRIZ 8X3**), los empresarios y dueños de empresa, en un proceso participativo con los colaboradores, deberán definir la misión, visión y valores, así como los códigos de ética y conducta y la declaración de principios y valores de la empresa.

Con este marco establecerán, mediante una metodología completa de planeación estratégica, adecuada a las dimensiones y complejidad de la empresa, las prioridades, metas, programas y proyectos, las estructuras organizativas, los presupuestos, las certificaciones de calidad, las evaluaciones sobre el rendimiento ambiental y balance social (Informe de RSE), que permitan avanzar en la consolidación de los aspectos positivos o en los remedios ante las incidencias negativas que tengan con sus grupos relacionados. Al contar con el compromiso personal en cada nivel de la empresa, incrementarán la generación de valor para los grupos de interés.

Nuestro modelo propone ocho pasos a seguir que se insertan en un sistema de gestión, donde consultores externos y certificados por las distintas asociaciones de UNIAPAC podrán acompañar a la empresa a lo largo de este proceso.

Paso 1: Conocimiento y compromiso. Todo proceso de RSE parte del compromiso firme de la alta dirección de la empresa. Para lograrlo, nuestras asociaciones organizan congresos, seminarios y algunas de ellas ofrecen programas de formación y capacitación mediante una serie de cursos impartidos por expositores expertos de las asociaciones UNIAPAC.

Al avanzar continuamente en un programa de formación y capacitación, tanto el empresario como los altos directivos tendrán los conocimientos y herramientas para comprometerse a estructurar y desarrollar una Empresa Socialmente Responsable, es decir, al establecimiento de una política de RSE.

Paso 2: Marco normativo. La empresa define claramente y comunica a todos sus involucrados su misión, visión y valores, que deben quedar plasmados en su declaración de principios y código de conducta.

Paso 3: Diagnóstico. Se lleva a cabo un diagnóstico del estado de la responsabilidad social en la empresa. Una vez identificadas las áreas en las que se enfocará el proceso de RSE, se prosigue a fijar las acciones que requiere la empresa para ser socialmente responsable.

Paso 4: Objetivos y planeamiento estratégico. Aquí la empresa define sus objetivos económicos, sociales y ambientales, alineados con su misión, visión y valores. Posteriormente, se elabora un Plan Integral de Desarrollo que incluye las metas, actividades, presupuestos y responsables para cada uno de los objetivos. Este plan incluye diversos programas que se diseñan a partir de las necesidades arrojadas por el diagnóstico, y se genera un modelo de trabajo.

Paso 5: **Implementación**. Se desarrollan las estrategias de acción a través de programas diseñados dentro del Plan Integral de Desarrollo. Cabe señalar que cada empresa definirá los programas de RSE pertinentes de acuerdo con sus necesidades y recursos.

Paso 6: Monitoreo. Se da el seguimiento de los planes de acción para incrementar su eficacia y su eficiencia, y así, optimizarlos, de modo que le permita alcanzar los objetivos planeados.

Paso 7: Balance social (Informe de RSE) (evaluación). Se valorará el impacto social logrado en el proceso operativo de la empresa y el consiguiente cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ambientales que se fijaron en el plan estratégico. Se establece un sistema de mejoramiento continuo y se emite el balance social (Informe de RSE). La finalidad es que la empresa pueda calificarse como socialmente responsable y sea candidata a la obtención de un reconocimiento o certificación. Asimismo, incorpora las correcciones al modelo año tras año.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Paso 8: Reconocimiento. Existen diversas iniciativas para un reconocimiento de Empresas Socialmente Responsables. UNIAPAC no puede ser juez y parte, pero sí ofrece, a lo largo de los ocho pasos, un criterio y una metodología para avanzar en RSE; aporta diversas orientaciones y apoyos que requiera la empresa para que incorpore la RSE de manera progresiva en la toma de decisiones y en la manera de operar.

Incluso, si la asociación UNIAPAC local así lo decide, puede acreditar a los organismos que deseen "reconocer" o "certificar" en materia de RSE bajo el criterio y la visión de UNIAPAC, sin ser parte de ningún organismo calificador, certificador o premiador. Asimismo, UNIAPAC puede acreditar en esta materia a los profesionales (que pertenezcan o no a las asociaciones) dispuestos a acompañar a las empresas en este proceso.

Los ocho pasos deben estar soportados por tres programas o procesos simultáneos y presentes en todo el desarrollo del sistema, los MACRO PROGRAMAS:

1. **COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN**
   Todo proceso participativo requiere de esquemas de comunicación adecuados y dirigidos a cada nivel de autoridad y responsabilidad. Este proceso de comunicación para ser efectivo deberá estar acompañado siempre por programas de formación sistemática en todos los sentidos necesarios y posibles.

2. **COHERENCIA: ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA**
   Conforme la empresa avanza en el proceso sugerido de los 8 Pasos, la estructura y estrategia de la organización deberá ajustarse a los resultados de las etapas previas y mantener una congruencia con: 1) el respeto a la centralidad de la persona y, 2) los principios del modelo de RSE y los valores de la empresa.

3. **CONTROL: REALIZACIÓN Y MONITOREO**
   En función a la convicción de que lo que no se mide no crece, ni se puede mejorar, es indispensable que todas las acciones tengan procesos de evaluación y control en su realización, así como una medición de sus efectos.

Los tres Macro Programas, conforme la organización vaya avanzando en la implementación del modelo de los 8 Pasos, deberán ser cada vez más profundos y transparentes.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ANEXO 2. HERRAMIENTAS DE UNIAPAC

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ANEXO 3. AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD

AUTODIAGNÓSTICO

DE

SOSTENIBILIDAD

"LA RESPUESTA

DE MI EMPRESA

A LA SOCIEDAD"

"Una Visión Integral Práctica de la RSE Centrada en la Persona"

® Derechos en trámite

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

"LA RESPUESTA DE MI EMPRESA A LA SOCIEDAD"

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa: _____

Fecha de Aplicación: _____ Lugar de Aplicación: _____

TAMAÑO DE LA EMPRESA

Señala el tamaño de tu empresa según sea el caso y de acuerdo a la siguiente clasificación:

Tamaño de la empresa	Personas Manufactura	Personas Servicios	Número de empleos directos Manufactura	Número de empleos directos Servicios
Micro	1-10	1-10		
Pequeña	10-100	10-50		
Mediana	100-250	50-100		
Grande	+ de 250	+ de 100		

El siguiente cuestionario te dará una visión rápida, completa, estructurada y precisa respecto a la RELACIÓN de los grupos con los que se vincula toda empresa.

La permanencia de tu empresa en el largo plazo, depende de cuán satisfactoria sea la respuesta a las expectativas de dichos grupos relacionados.

Da tu apreciación clara y honesta. Te servirá para comentarla con tu grupo clave; clarificar y posteriormente decidir tus mejores rumbos de acción y estrategias para reducir el riesgo y vulnerabilidad de tu organización, reforzando su permanencia a largo plazo.

1.- PLATAFORMA DE GESTIÓN FORMAL

En tu organización cuentan con sistemas formales y documentos por escrito, publicados y difundidos de:

Elemento de Gestión	SI (100%)	NO (En proceso o no lo tienen)
1. ¿Valores y principios de la empresa?		
2. ¿Código de Conducta?		
3. ¿Misión y Visión?		
4. ¿Hay un Planeamiento Estratégico Formalizado con participación de diferentes unidades? (Incluyendo herramientas estratégicas varias.)		
5. ¿Existen cartas de organización con descripciones de puestos para todos los niveles?		
6. ¿Un sistema formal de calidad?		
7. ¿Comités de innovación y creatividad?		
8. ¿Un Sistema de Evaluación de Competencias?		
9. ¿Un Sistema de Evaluación del Potencial?		
10. ¿Encuestas de Clima Laboral?		
11. ¿Encuestas de Satisfacción de Clientes?		
12. ¿Un Balance Social (Informe de RSE)?		
13. ¿Sistemas de participación en la gestión?		
14. ¿Proyectos filantrópicos?		
Totales:		
Porcentaje:		

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Instrucciones de llenado del Cuestionario de Autodiagnóstico y el Resumen de Resultados:

El **objetivo** del cuestionario es ayudarte a conocer el estado de las relaciones entre los distintos grupos de interés o stakeholders y la empresa.

1. Lee cuidadosamente las preguntas.
2. Elije la opción que consideres más apropiada al grado de cumplimiento y/o conocimiento mencionado en cada uno de los enunciados. (Elije una sola opción para cada enunciado)
3. Marca con una "X" la respuesta apropiada (cada opción de respuesta tiene un valor).

Valor	Respuesta
0	No
1	Parcialmente
2	Sí

4. En La columna derecha suma los puntos acumulados para cada Stakeholder de acuerdo a tus respuestas.

RESUMEN DE RESULTADOS

1. En el cuadro de Resumen de Resultados al final del cuestionario, escribir el resultado de las respuestas del Autodiagnóstico en cada cuadrante (Stakeholder – Línea Estratégica). Los datos que aparecen en gris, son los puntos máximos que pueden aparecer en cada cuadrante.
2. Para obtener el resultado automáticamente, puedes utilizar el formato electrónico disponible en la página www.uniapacla.org, y avanzar al Paso No. 9. Para obtener el resultado manualmente, seguir los pasos del 3 al 8:
3. En la columna y fila de Puntos Totales sumar los datos correspondientes a cada fila y columna.
4. La Suma "Gran total" debe ser igual a la suma de totales parciales de filas y de columnas.
5. Para ponderar el índice de sostenibilidad de cada stakeholder, dividir el resultado total obtenido de cada fila, entre el total máximo de puntos posible. El resultado convertirlo a porcentaje y escribirlo en la columna correspondiente del cuadro derecho (Índice de Sostenibilidad); por ejemplo, en el primer Stakeholder el resultado es: 14 + 10 + 10 = 34 ÷ 46 (máximo rango) x 100 = 74%
6. Para ponderar el índice de congruencia con cada línea estratégica, dividir el resultado total obtenido de cada columna, entre el total máximo de puntos posible. El resultado convertirlo a porcentaje y escribirlo en la fila correspondiente del cuadro inferior (Índice de Congruencia); por ejemplo, en la primer Línea Estratégica el resultado es: 14 + 14 + 4 + 6 + 8 + 3 + 7 + 10 = 66 ÷ 124 (máximo rango) x 100 = 53%
7. Para ponderar el índice general de Sostenibilidad (stakeholders) dividir el Gran Total obtenido, entre 348 (Gran total máximo posible). El resultado ubicarlo en la fila correspondiente con una "X".
8. Para ponderar el índice general de Congruencia (líneas estratégicas) dividir el Gran Total obtenido, entre 348 (Gran total máximo posible). El resultado ubicarlo en la fila correspondiente con una "X".
9. Interpretar el resultado del **INDICE DE SOSTENIBILIDAD** e **INDICE DE CONGRUENCIA** global de tu empresa en el Semáforo de la Sostenibilidad de la RSE.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Cuestionario de Autodiagnóstico

I. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Vigencia de Valores

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Participan en la elaboración de la declaración de principios y valores; del código de conducta y de las políticas de gobierno corporativo?				
¿Están comprometidos con la declaración de principios y valores y su código de conducta?				
¿En el código de conducta de la Organización existe un apartado que regule las relaciones de los accionistas entre sí y para con la Organización?				
¿Se informa adecuadamente a los accionistas e inversionistas sobre la realidad económico-financiera de la empresa, patrimonio de la empresa inversiones efectuadas, rentabilidad de las inversiones, beneficios obtenidos, distribución de los beneficios y previsiones del futuro?				
¿Se evita facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas e inversionistas con menoscabo de los intereses de otros, incluso de la propia empresa?				
¿Se provee a los accionistas de la información que ellos requieran, siempre que no afecte la confidencialidad de la empresa?				
¿Participan en la planeación estratégica de la empresa?				
¿Se evita todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares?				
¿Apoyan, desde su rol de accionistas e inversionistas, la realización del plan de la empresa?				
¿Incorporan en el Balance Social (Informe de RSE) a los accionistas e inversionistas?				
b) Personas que integran la empresa				
¿Todo el personal conoce, comprende y comparte la misión y visión de la empresa?				
¿La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa?				
¿Participan en la elaboración de la declaración de principios y valores y del código de conducta?				
¿Los dirigentes son congruentes con lo que dicen y lo que hacen?				
¿Están comprometidos, el personal, con la declaración de principios y valores y su código de conducta?				
¿Conocen y aplican el código de conducta de la organización?				
¿Participan en la planeación estratégica de la empresa?				
¿Apoyan, desde su rol, la realización del plan de la empresa?				
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde los colaboradores?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con los proveedores?				
¿Cuenta con programas de difusión de valores y principios para los proveedores, en donde se incluyan los acuerdos comerciales en particular la fecha de pago?				
¿Los valores y la conducta empresaria, son tenidos en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?				
¿Evitan discriminar a sus proveedores según la relación de poder económico existente con cada uno de ellos?				
¿Los proveedores, conocen y respetan la declaración de principios y valores y el código de conducta de la organización?				
¿Respetan la propiedad intelectual de sus proveedores?				
¿Existen mecanismos de mejoramiento mutuo para las realizaciones u omisiones al código de conducta?				
¿Incorporan en el Balance Social (Informe de RSE) a sus proveedores?				
d) Distribuidores, clientes y consumidores				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?				
¿Comunico mis principios y valores a través de mis productos y/o servicios a distribuidores clientes y consumidores?				
¿Los productos y/o servicios que ofrezco a este grupo son congruentes con mis principios y valores?				
¿Proporcionan de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?				
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde este grupo?				
¿Se incorpora en el Balance Social (Informe de RSE) a este grupo?				
e) Gobiernos				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?				
¿Se acatan leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que está sujeta la empresa?				
¿Aún considerando que las obligaciones que impone el Estado son desmesuradamente gravosas, considera que cumplirlas es un deber moral de la empresa?				
¿Participo en la elaboración o modificación de leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que está sujeta la empresa, de acuerdo a sus principios y valores?				
¿Existe una política clara y aplicada de no participación en actos de corrupción?				
¿Participan miembros de mi empresa en los programas de gobierno para el desarrollo y de acción social regionales?				
¿Colabora con las autoridades en todo aquello que es de su competencia, para mejorar a la sociedad a la que sirve?				
¿Se incorpora en el Balance Social (Informe de RSE) a este grupo?				
f) Comunidad – sociedad				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?				
¿Incluyo en mi gestión empresarial el desarrollo de la familia de mis colaboradores y la comunidad?				
¿Se aplica un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde este grupo?				
¿Se analiza el impacto social de las decisiones?				
¿Participan miembros de mi empresa en programas cívicos para el desarrollo y de acción social, regionales?				
¿Existe un Balance Social (Informe de RSE)?				
¿Se difunde el Balance Social (Informe de RSE) a todos los grupos de interés?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
g) Competencia				
¿Se incluye a este grupo en el código de conducta?				
¿Respetan las marcas y productos registrados?				
¿Cuenta con una política clara y aplicada de rechazo a prácticas de robo, contrabando y piratería?				
¿Evitan utilizar prácticas desleales con las empresas competidoras?				
¿Evitan cualquier otro tipo de comportamiento desleal, como desacreditar al competidor o a sus productos?				
¿Rechazan acuerdos comerciales de precio y/o territorios para "explotar al mercado" en detrimento de los consumidores? (Prácticas monopólicas)				
¿Participan en cámaras y/o asociaciones del ramo, enfocado a una mejor satisfacción de sus clientes?				
¿Participan, en conjunto con su competencia, en programas de beneficio cívico, social y comunitario?				
h) Generaciones futuras				
¿Incluyen una visión de mundo sostenible para este grupo en sus principios y código de conducta?				
¿Cuentan con programas de formación, internos y externos, para el cuidado del medio ambiente?				
¿Conocen las leyes y reglamentos ambientales que le corresponden?				
¿Tienen un programa de reducción de impacto ambiental negativo operando?				
¿Elaboran un reporte ambiental?				
¿Incluyen, en su Balance Social (Informe de RSE), un diagnóstico del impacto ambiental de la empresa?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

II. CALIDAD DE VIDA

Necesidades Humanas

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
a) Accionistas e inversionistas (A&I)				
¿Cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo documentada, que dé certidumbre y amplia participación en las decisiones de la organización a los Accionistas e inversionistas?				
¿Los Accionistas e inversionistas se encuentran sensibilizados acerca del impacto de la empresa en la calidad de vida de las personas que integran sus grupos relacionados?				
¿Cuentan con una estrategia de vinculación entre los Accionistas e inversionistas y los grupos relacionados de la empresa?				
¿Ha establecido un diálogo con Accionistas e inversionistas para involucrarnos y comprometerlos en el proceso de RSE?				
¿Los Accionistas e inversionistas apoyan que la gestión de la empresa favorezca la calidad de vida de los colaboradores?				
¿Evalúan el impacto en la calidad de vida de sus grupos relacionados y se informa a los accionistas e inversionistas?				
¿Se considera al accionista como un agente de transformación en la empresa y se encuentra íntimamente vinculado con el proceso de desarrollo de la misma?				
b) Personas que integran la empresa				
¿Existen programas/eventos, que permitan a su organización estar al tanto y cumplir con la legislación laboral y los cambios que en ésta se presenten?				
¿Los procesos de perfiles de puestos, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de personal están documentados, son transparentes y re rigen bajo una política de no discriminación (de ninguna clase ni tipo) y son aplicados consistentemente?				
¿Cuenta la empresa con criterios establecidos y conocidos para desvincular al personal, que tienen como objetivo considerar también el bien particular de la persona?				
¿Cuentan con mecanismos que permitan incentivar la participación y la productividad de los colaboradores?				
¿Promueven el respeto a la integridad de las personas y su desarrollo integral, dentro y fuera del trabajo?				
¿Cuentan con programas de apoyo a la maternidad/paternidad y la infancia de los colaboradores?				
¿Cuentan con esquemas que promuevan la participación de sus empleados en la gestión de la empresa, y reconoce las iniciativas de los colaboradores?				
¿Cuentan con procesos de negociación cooperativa para resolver conflictos de intereses (sectoriales o sindicales)?[6]				
¿Realizan evaluaciones de ambiente laboral y establece acciones de mejora con base en los resultados?				

[6] Proceso donde todos los sectores están involucrados y la negociación se hace con procesos claros y abiertos.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿Cuentan con mecanismos, transparentes y legales que le permitan conocer las practicas laborales de sus proveedores?				
¿Existen medidas previstas para el caso en que los proveedores den atenciones o regalos a los funcionarios?				
¿Cuentan con reglas precisas y documentadas para el trato respetuoso con sus proveedores?				
¿Han establecido y documentado mecanismos precisos para la conciliación de diferendos con sus proveedores?				
¿Existen programas o estrategias que incentiven las buenas prácticas laborales entre sus proveedores?				
¿Documentan debidamente y con transparencia los procesos de selección, contratación y evaluación de proveedores?				
¿Rechazan la posibilidad de trabajar con proveedores con malas prácticas laborales o ambientales?				
d) Distribuidores, clientes y consumidores				
¿Informan de manera clara y precisa el contenido de sus productos y servicios?				
¿Utilizan insumos que cumplen las normas de calidad obligatorias en la fabricación de sus productos y/o servicios?				
¿Se facilita la información necesaria sobre seguridad y salubridad de los productos y sobre instrucciones de uso adecuado?				
¿Cuentan con reglas precisas para el trato respetuoso con sus clientes, consumidores y distribuidores?				
¿Han documentado y establecido políticas para hacer efectivas las garantías y quejas?				
¿Los clientes siempre reciben los bienes / servicios comprometidos?				
¿Cuentan con mecanismos permanentes para la evaluación de la satisfacción de sus clientes, consumidores y distribuidores?				
¿Cuentan con una política de atención a clientes?				
e) Gobiernos				
¿Existen programas/eventos, que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la importancia de la participación político/social como parte del desarrollo integral de las personas y las comunidades?				
¿Tienen programas de comunicación interna y externa para fomentar la conciencia y participación cívica y social?				
¿Han participado en la elaboración de políticas públicas a nivel federal, estatal o local en función del bien Común?				
¿Incentivan la participación político/social de todos sus grupos involucrados?				
¿Los dirigentes participan activamente en organismos intermedios?				
¿La empresa propicia la participación de los colaboradores en organismos intermedios?				
¿Participan en proyectos de desarrollo local?				
¿Evalúan su participación político/social?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
f) Comunidad – sociedad				
¿Cuentan con mecanismos documentados que permitan la participación e inversión en proyectos gremiales y sociales?				
¿Incentivan la participación social y gremial de todos sus grupos involucrados?				
¿Participan en asociaciones del sector para promover agendas en función del Bien Común?				
¿Han tenido acercamientos con Organizaciones no Gubernamentales para colaborar en proyectos comunes?				
¿Cuentan con mecanismos de evaluación que den cuenta del impacto de su participación social y gremial?				
¿Existe un informe específico de las causas sociales y gremiales apoyadas por la empresa?				
g) Competencia				
¿Cuentan con mecanismos de acercamiento sanos con sus competidores y las autoridades para evitar prácticas monopólicas?				
¿Han establecido mecanismos de diálogo transparente con su competencia que promueva el desarrollo de su sector?				
¿Han generado y documentado algún mecanismo para compartir mejores prácticas entre competidores?				
¿Han implementado junto con su competencia acciones a favor de su comunidad?				
¿Cuentan con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores?				
¿Sus competidores cuentan con la confianza da acercarse a dialogar con su empresa?				
h) Generaciones futuras				
¿Cuentan con mecanismos documentados de aseguramiento del cuidado del medio ambiente?				
¿Cuentan con procedimientos documentados de Salud y/o Seguridad?				
¿Ha establecido procedimientos para el manejo adecuado de residuos y/o desperdicios provenientes de su operación?				
¿Participan en programas comunitarios locales y regionales de mejora del medio ambiente?				
¿Incorporan en sus políticas y prácticas el reconocimiento del impacto negativo de sus operaciones en las generaciones futuras?				
¿Incorporan en el Informe de RSE de la empresa el tema del impacto ambiental y el progreso logrado?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

III. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES MATERIALES:
Generación y Distribución de la Riqueza

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
a) Accionistas o inversionistas				
¿Cuentan con mecanismos, documentados, de negociación equilibrada de participación de la riqueza que beneficien a todos los grupos relacionados?				
¿Existen programas/eventos, en la empresa, que involucren la formación/concientización de los accionistas e inversionistas?				
¿Cuentan con programas de Inducción a los objetivos económicos, sociales y ambientales?				
¿Retribuyen a los inversionistas según lo acordado?				
¿Realizan varias reuniones, durante el año, para informar a los inversionistas de los resultados?				
¿Han propuesto ante sus accionistas e inversionistas mecanismos de compensación en la distribución de las utilidades/beneficios entre los colaboradores?				
b) Personas que integran la empresa				
¿Han realizado un censo de necesidades materiales y psicológicas de sus colaboradores?				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa, que involucren la formación de los colaboradores?				
¿Cuentan con un sistema de sueldos y seguridad social legal, transparente y conocido por los colaboradores; que reconozca equitativamente las aportaciones y que incluya mecanismos de participación en los beneficios?				
¿Cuentan con condiciones y ambiente de trabajo que respeten la dignidad de la persona?				
¿Cuentan con un sistema de beneficios al personal no obligatorios que la empresa ofrece y que son aplicados con justicia y equidad para todos y no discriminatorio?				
¿Cuentan con mecanismos de conciliación vida familiar-vida laboral para sus colaboradores?				
¿Existe algún tablero de control y seguimiento (tipo Balanced Scorecard) con indicadores sobre el avance en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores?				
c) Proveedores				
¿Cuentan con mecanismos documentados de negociación justa y equilibrada con sus proveedores?				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de sus proveedores?				
¿Han establecido un programa o mecanismo para impulsar y/o incrementar la participación de proveedores locales?				
¿Se desarrollan acciones proactivas y recurrentes para detectar las necesidades de sus proveedores y contribuir a su desarrollo?				
¿Retribuyen a los proveedores según lo acordado en tiempo y forma?				
¿Existen mecanismos que le permitan conocer como lo evalúan sus proveedores?				
¿Han realizado un censo del impacto en empleo que se genera alrededor de su actividad?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
d) Distribuidores, clientes y consumidores				
¿Cuentan con mecanismos, documentados, de negociación justa y equilibrada con sus Distribuidores, que tengan impacto directo en beneficio de los clientes y consumidores finales?				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de sus Distribuidores?				
¿Aplican una política de precios justos?				
¿Implementan planes de venta transparentes y veraces para sus productos y servicios?				
¿Existen políticas que evitan / prohíben / impiden el uso de pagos indebidos o beneficios implícitos para concretar ventas?				
¿Existen programas de capacitación al personal en general, para que sea capaz de brindar un óptimo servicio al cliente?				
¿Realizan sistemáticamente estudios de mercado para tomar en cuenta las necesidades de diferentes sectores para diseñar y diversificar sus productos y servicios?				
¿Existe un mecanismo que le permita conocer como lo evalúan sus Distribuidores Clientes y Consumidores?				
e) Gobiernos				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la importancia de ser contribuyentes cumplidos?				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que permitan a su organización estar al tanto y cumplir con los cambios en la legislación fiscal que le compete?				
¿Aplican y documentan una política de no evasión fiscal?				
¿Se evita la compra de voluntades con la finalidad de conseguir ventajas, servicios, contratos, autorizaciones, permisos, etc.?				
¿Cuentan con mecanismos de apoyo al desarrollo regional, la generación de ciudadanía y la promoción del voto razonado?				
¿Cumplen con toda la normatividad vigente que se le exige a su actividad empresarial?				
¿Cuentan con informes específicos del cumplimiento con las leyes vigentes?				
f) Comunidad - sociedad				
¿Han realizado un censo de necesidades materiales y sociales de la(s) comunidad(es) en la(s) que está(n) asentados?				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de la comunidad?				
¿Cuentan con condiciones y ambiente de trabajo que respete y mejore el entorno social y cultural de la comunidad?				
¿Cuentan con mecanismos que contribuyan al desarrollo de nuevas empresas y la mejora del ambiente empresarial en la comunidad?				
¿Pone la empresa al servicio de la comunidad bienes propios?				
¿Existe un mecanismo que le permita conocer como lo evalúan en la comunidad?				
¿Han realizado un censo del impacto social y cultural que se genera alrededor de su actividad?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

¿En tu organización…"	Respuestas			SUMA DE PUNTOS
	0	1	2	
g) Competencia				
¿Cuentan con mecanismos documentados, de negociación transparente, legal y equilibrada que permitan la competitividad en su sector?				
¿La promoción de sus productos o servicios, se basa fundamentalmente en una honesta difusión de sus características y condiciones?				
¿Existen programas/eventos, en la empresa, que involucren el desarrollo de una legal y sana competencia?				
¿Aplican una política de competencia justa?				
¿Rechazan los mecanismos de fijación de precios junto con su competencia en su propio sector?				
¿Existen un mecanismos que le permitan conocer como lo evalúa su competencia?				
¿Cuentan con informes específicos de su relación con sus competidores?				
h) Generaciones Futuras				
¿Cuentan con mecanismos documentados que le permitan canalizar inversiones a la investigación y el desarrollo como una medida de competitividad?				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren la concientización acerca de la conservación del medio ambiente?				
¿Diseñan procesos, productos y servicios amables con el medio ambiente?				
¿Cuentan con un programa de inversión para reciclaje?				
¿Cuentan con una política o programa de retribución al medio ambiente por las afectaciones generadas a partir de su actividad?				
¿Cuentan con informes específicos del impacto ambiental de su actividad?				

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

RESUMEN DE RESULTADOS
Índice de Sostenibilidad e Índice de Congruencia
(Formato electrónico disponible en www.uniapacla.org)

Líneas estratégicas / Stakeholders	I. Ética y transparencia	II. Calidad de vida	III. Generación y distribución de la riqueza	TOTAL PUNTOS	INDICE DE SOSTENIBILIDAD (Stakeholders) (poner "X" en donde corresponda)		
					Riesgo 0% a 40%	Inestable 41% a 75%	Sólido 76% a 100%
a) Accionistas e inversionistas	Max: 20	Max: 14	Max: 12	Max: 46			
b) Personas que integran la empresa	Max: 18	Max: 18	Max: 14	Max: 50			
c) Proveedores	Max: 16	Max: 14	Max: 14	Max: 44			
d) Distribuidores, clientes y consumidores	Max: 12	Max: 16	Max: 16	Max: 44			
e) Gobiernos	Max: 16	Max: 16	Max: 14	Max: 46			
f) Comunidad - sociedad	Max: 14	Max: 12	Max: 14	Max: 40			
g) Competencia	Max: 16	Max: 12	Max: 14	Max: 42			
h) Generaciones Futuras	Max: 12	Max: 12	Max: 12	Max: 36			
TOTAL PUNTOS por columna	Max: 124	Max: 114	Max: 110	**GRAN TOTAL MÁXIMO: 348**	**De 0 a 139**	**De 140 a 261**	**De 262 a 348**

INDICE DE CONGRUENCIA (Líneas Estratégicas) (poner "X" en donde corresponda)				
Bajo 0% a 40%				**De 0 a 139**
Mínimo 41% a 75%				**De 140 a 261**
Sólido 76% a 100%				**De 262 a 348**

EL SEMÁFORO DE LA SOSTENIBILIDAD

Los resultados obtenidos en la autoevaluación indican el grado de congruencia de la responsabilidad social en tu empresa, medido como la respuesta que tu empresa da a las expectativas de los grupos con los que se relaciona. Identifica el índice de sostenibilidad global de tu empresa en el cuadro siguiente:

GRADO DE SOLIDEZ Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	
Verde	Tiene una gestión sólida y sostenible en el largo plazo
Amarillo	Ha iniciado algunas acciones hacia una actuación integralmente responsable. Existen áreas de riesgo importante
Rojo	Cumplimiento mínimo: cuidado, puede haber grupos relacionados que rechacen activamente a su empresa

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

EJEMPLO - RESUMEN DE RESULTADOS
Índice de Sostenibilidad e Índice de Congruencia
(Formato electrónico disponible en www.uniapacla.org)

Líneas estratégicas / Stakeholders	I. Ética y transparencia		II. Calidad de vida		III. Generación y distribución de la riqueza		TOTAL PUNTOS	
i) Accionistas e inversionistas	Max: 20	12	Max: 14	10	Max: 12	8	Max: 46	30
j) Personas que integran la empresa	Max: 18	14	Max: 18	10	Max: 14	6	Max: 50	30
k) Proveedores	Max: 16	4	Max: 14	7	Max: 14	9	Max: 44	20
l) Distribuidores, clientes y consumidores	Max: 12	6	Max: 16	7	Max: 16	11	Max: 44	24
m) Gobiernos	Max: 16	8	Max: 16	4	Max: 14	5	Max: 46	17
n) Comunidad - sociedad	Max: 14	3	Max: 12	8	Max: 14	14	Max: 40	25
o) Competencia	Max: 16	7	Max: 12	4	Max: 14	10	Max: 42	21
p) Generaciones Futuras	Max: 12	10	Max: 12	8	Max: 12	7	Max: 36	25
TOTAL PUNTOS por columna	Max: 124	64	Max: 114	58	Max: 110	70	GRAN TOTAL MÁXIMO: 348	192

INDICE DE SOSTENIBILIDAD (Stakeholders) (poner "X" en donde corresponda)			
	Riesgo 0% a 40%	Inestable 41% a 75%	Sólido 76% a 100%
i) Accionistas e inversionistas		65%	
j) Personas que integran la empresa		60%	
k) Proveedores		45%	
l) Distribuidores, clientes y consumidores		55%	
m) Gobiernos	37%		
n) Comunidad - sociedad		63%	
o) Competencia		50%	
p) Generaciones Futuras		69%	
	De 0 a 139	De 140 a 261	De 262 a 348
		X	

INDICE DE CONGRUENCIA (Líneas Estratégicas) (poner "X" en donde corresponda)				
Bajo 0% a 40%				De 0 a 139
Mínimo 41% a 75%	52%	51%	64%	De 140 a 261 X
Sólido 76% a 100%				De 262 a 348

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ANEXO 4. VIVIENDO LA PARTICIPACIÓN

LA PARTICIPACIÓN

El mecanismo de participación se compone de diversas etapas que deben llevar cierto orden. A esto le llamamos la "Ruta de la participación" a leerse y aplicarse en forma progresiva.

La participación, como herramienta de gestión empresarial, es la involucración del personal en los planes, la operación, los resultados y el futuro de la empresa. La participación nos involucra en las metas de la empresa de una forma solidaria: contribuimos, nos comprometemos y responsabilizamos de manera compartida. De ahí que el Protocolo se ha estructurado reconociendo el papel protagónico e irrenunciable de todos los integrantes de la organización en la acción transformadora.

Destacamos además la importancia de otras herramientas para este mismo fin:

- Contratos y reglamentos en condiciones claras (normatividad)
- Condiciones higiénicas y físicas dignas para el trabajador
- Capacitación obrera y directiva
- Calidad y productividad
- Respeto sindical
- Ahorro e inversión
- Subsidiaridad

El esquema siguiente permite identificar las diversas etapas que grandes empresas, que han trabajado internamente para fomentar el desarrollo pleno (humano, laboral, profesional, económico y trascendente), han aplicado con la inteligencia y prudencia que las circunstancias internas y externas recomienden.

No hay recetas únicas ni es una maquinaria inflexible. Es una ruta de exploración y realización sustentada en los principios supremos de la dignidad de la persona humana, del bien común para todos, del destino universal de los bienes de la subsidiaridad/solidaridad, que buscan que existan oportunidades de crecimiento para todo el hombre y para todos los hombres. Es la convicción de que la libertad busca la igualdad para crear la fraternidad.

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

1.- Capacitación – Información.

Incrementar continuamente las aptitudes, actitudes y competencias. Lograr involucración en los objetivos, misión y resultados de la empresa. La información deberá ser veraz, oportuna y formal.

2.- Escucha – Comunicación.

Es el proceso de informar y consultar. Es necesario que los directivos escuchen a sus colaboradores (trabajadores), que conozcan sus opiniones e inquietudes.

3.- Participación funcional – Facultar.

Es el proceso de orientar y delegar. Los colaboradores (trabajadores) participan y se responsabilizan de su trabajo. Deberán poner en práctica su iniciativa y creatividad.

4.- Autocontrol.

Es el proceso de involucrar y lograr la participación autónoma, voluntaria y comprometida con el bién comun.

5.- Participación en las utilidades.

Es una herramienta de participación en los beneficios adicionales generados por la productividad de un grupo empeñado en losgrar mejores resultados humanos y económicos.

6.- Participación en la propiedad.

Es el proceso de generar formas de ahorro presente y futuro que permita la construcción de un patrimonio económico familiar a largo plazo.

7.- Participación institucional.

Colaboración a través de diversos mecanimos de consulta, aportación, consejo, de las instancias sindicales, grupales, regionales, en la que directivos y colaboradores unan sus voluntades para obtener las metas comunes.

EQUIPO SOLIDO, PODEROSO Y CAPAZ DE ACCION SUSTENTABLE: COMUNIDAD EMPRESARIAL

© 11 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ANEXO 5. CARTA COMPROMISO

Recomendación de redacción para ser ajustada al contexto de la empresa.

MI COMPROMISO Y PLAN DE ACCIÓN RSE

Después de haber obtenido mi PERFIL de **RSE,** puedo conocer los puntos críticos de mi empresa en los que cumplo con los parámetros de la **RSE,** o bien lograr implementar mejoras.

La transformación a la **RSE** de mi empresa no depende únicamente de mis decisiones, y solamente la voy a lograr con la *participación entusiasta* de *todos* los colaboradores (trabajadores), pasando de la firme convicción a la *realización constante* de acciones tendientes a que mi empresa viva plenamente el sentido económico, social, ambiental y personal.

Mi empresa está orientada a la creación de riqueza, motor de desarrollo económico para la justa distribución de los bienes y servicios, en virtud del crecimiento y perfeccionamiento integral del hombre, por lo que debo procurar que la brecha económica de mis colaboradores (trabajadores) se acorte para asegurar un digno nivel de vida familiar y, al mismo tiempo, buscar el desarrollo pleno de su persona.

El recto uso de los bienes puestos al cuidado de mi empresa conlleva la obligación de la optimización de su uso en beneficio de la sociedad, para preservar el ambiente de toda contaminación física y/o moral degradante, logrando así su desarrollo pleno, pues la prosperidad de mi empresa en un ambiente ético y de competencia, con fines sociales, es condición indispensable del crecimiento de mi país.

En aras de maximizar el valor, desarrollar a la personas y permitir la sostenibilidad de mi empresa, todas las decisiones que se tomen a partir de este momento deberán tener un impacto en el bienestar, en el bien Ser y en el bien común

_____

Nombre, empresa, fecha.

INCLUIR FORMATO YA DEFINIDO

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC

ANEXO 6. CONVICCIONES DE UNIAPAC

"Que la empresa no haga cosas con los hombres,

sino que haga hombres con las cosas".

Andrés Restrepo.

El modelo de empresa de la UNIAPAC, que se presenta en el manual, parte de las siguientes convicciones:

> Sostenemos que toda organización económica y social debe partir del hombre y volver al hombre, ya que éste es el autor, el centro y fin de la vida económica y social. A su vez, la vida social debe ser un medio para que el hombre alcance su propia plenitud mediante su participación solidaria y subsidiaria en el bien común.
>
> La empresa no es solamente una realidad económica, es también una realidad social y debe ser una comunidad de intereses y responsabilidades. Estamos convencidos de la necesidad de nuestro mejoramiento profesional y moral para promover los principios y valores humanos en la empresa y en la sociedad.
>
> Pugnamos por una conciencia social de los dirigentes de empresa, por la colaboración entre las clases sociales y por una economía que esté verdaderamente al servicio del hombre.

La Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa UNIAPAC (de acuerdo con el nombre original en francés, **Union Internationale des Associations Patronales Catholiques**, creada en 1931) es una federación internacional, sin fines de lucro, de asociaciones nacionales cristianas de dirigentes de empresas cuya sede se encuentra en Bruselas, Bélgica. Está activa en más de 30 países y cuenta con más de 30,000 dirigentes cristianos de empresas. Su fuente de inspiración es el Pensamiento Social Cristiano y su objetivo es promover entre los dirigentes la visión e implementación de una economía que sirva en gran medida a las personas y al bien común de la humanidad, comprometiéndose a CAPACITAR a su personal, TRANSFORMAR sus empresas y su entorno laboral, y contribuir con la CONSTRUCCIÓN de una sociedad más justa y humana.

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC

MIEMBROS DEL DIRECTORIO (2006-2009)

José Ignacio Mariscal (México). Presidente UNIAPAC International

Pascual Rubiani (Paraguay). Vicepresidente de UNIAPAC, Presidente de UNIAPAC Latinoamericana

Pierre Lecocq (Francia). Vicepresidente de UNIAPAC, Presidente de UNIAPAC Europa

Edouard Herr S.J. (Luxemburgo). Consejero Espiritual

Laurent Mortreuil (Francia). Secretario General

LATINOAMÉRICA

MIEMBROS DEL DIRECTORIO (2007-2010)

Pascual Rubiani (Paraguay). Presidente

Juan Manuel López Valdivia (México). Primer Vicepresidente

José Ma. Simone (Argentina). Segundo Vicepresidente
María José Orellano (Uruguay). Secretario General

Agradecimiento especial a las Comisiones de RSE

UNIAPAC Latinoamericana

COORDINADOR
Juan Manuel López Valdivia
México

SECRETARÍA GENERAL
Ma. José Orellano
Uruguay

ARGENTINA – ACDE
José Ma. Simone
Pbro. Alejandro Llorente
Patricia Ricarte
Víctor Parigi

BOLIVIA – Uniapac Cochabamba
Vivian Ossio

CHILE – USEC
Soledad Neumann

UNIAPAC Europa

COORDINADOR
Pierre Lecocq
Francia

SECRETARÍA GENERAL
Laurent Mortreuil
Francia

BELGICA – ADIC
Marc Van Ossel
- VKW
Guido Beazar
Johan van Overtveldt

FRANCE – EDC
Pierre Deschamps
- MCC
Philippe Ledouble

ALEMANIA – BKU

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Michelle Colín
Carolina Tamargo

ECUADOR
- ACE Guayaquil
Elena Arias
Andrés Ballerino
Fernando Escandón

- ANDE Quito
Carlos Castillo

MÉXICO – USEM
Luis Manuel de la Peña Sttetner
Germán Araujo Mata
Carlos Ludlow
Francisco González
Sergio Castro

PARAGUAY – ADEC
Ricardo Carrizosa
Sara de Talavera
Víctor Burt

URUGUAY – ACDE
Rosario Ferro

UNIAPAC INTERNACIONAL
Presidente: José Ignacio Mariscal

Burkhard Leffers
Martin Wilde

ITALIA – UCID
Giovanni Fancchini-Martini
Franco Nava
Leonardo Beccetti
Rocco Ciciretti
Piergiorgio Marino
Giulio De Rita
Giovanni Scanagatta

HOLANDA – VNO-NCW
Jan Willem van den Braak

PORTUGAL - ACEGE
Nuno Fernandes Thomaz

ESPAÑA - ASE
Domingo Sugranyes

UNIAPAC INTERNACIONAL
Edouard Herr s.j.
Etienne Wibaux

CONSEJEROS ACADÉMICOS EN RSE

Prof. Stefano Zamagni: Universidad de Bolonia, Italia
Prof. Dr. Ing. Teun W. Hardjono: Escuela de Administración de la Universidad de Erasmus, Holanda.
Prof. Dr. Paul DEMBINSKI: Observatorio Financiero, Ginebra.
Prof. Dr. Flavio FELICE: Pontificia Universidad Lateranense, Roma.
Prof. Dr. A.C. FERNANDO: Centro Loyola de Negocios Éticos y Gobierno Corporativo, Chennai.
Dr. Claude HABERER: Fundación Ricci, Hong-Kong & París.
Prof. Dr. André HABISCH: Universidad Católica, Eichstatt.
Prof. Dr. Thomas Dean MAINES: Instituto SAIP, Universidad Sn. Thomas, Minneapolis.

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC

Uniapac Latinoamericana

Para mayores informes contactar a su oficina local.

ALEMANIA	AEU (Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V.)	www.aeu-online.de	Delegado en UNIAPAC: Hans Hermann RESCHKE
ALEMANIA	BKU (Bund Katholischer Unternehmer e.V.)	www.bku.de	Delegado en UNIAPAC: Burkhard LEFFERS
ARGENTINA	ACDE-UNIAPAC ARGENTINA (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)	www.acde.org.ar	Presidente: Adolfo ABLÁTICO Delegado en UNIAPAC: José María SIMONE
BÉLGICA	ADIC (Association Chrétienne des Dirigeants et Cadres)	www.adic.info	Presidente: Marc VAN OSSEL
BÉLGICA	VKW Ledenwerking VZW (verbond van Kristelijke Werkgevers en Kaderleden)	www.vkw.be	Presidente: Guido BEAZAR
BOLIVIA	UNIAPAC-COCHABAMBA		Presidente: Vivian OSSIO
BRASIL	ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa)-Sao Paulo	www.adcesp.org.br	Presidente: Carlos CAMARGO
BRASIL	ADCE (Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa)-Minas Gerais	www.adce.org.br	Presidente: Sergio CAVALIERI
BURKINA FASO	ACATHA B		Presidente: Théophile YMAEOGO
CAMEROUN	PADIC (Patrons et Dirigeants Chretiens)		Presidente: Jean Baptiste Homsi

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC

CHILE	USEC (Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos)	www.usec.cl	Presidente: Rolando MEDEIROS
CONGO-RDC	CADICEC UNIAPAC-Congo		Secretario General: Martin EKWA bis ISAL
ECUADOR	ACE Guayaquil Ecuador		Presidente: Elena ARIAS
ECUADOR	ANDE (Asociación Nacional de Empresarios)		Presidente: René Ortiz
ESLOVAQUIA	ZKPM SR (Association of Christian Entrepreneurs and Managers of Slovak Republic)	www.zkpmsr.sk	Presidente: Ing. Pavol FAKTOR
ESLOVENIA	ZKPS (Slovene Christian Union of Business Executives)	www.zdruzenje-zkps.si	Presidente: Drago RUDEL, El. Eng.
ESPAÑA	ASE (Acción Social Empresarial)	www.accionsocialempresarial.org	Presidente: Carlos ÁLVAREZ JIMÉNEZ
FRANCIA	Les EDC (Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens)	www.lesedc.org	Presidente: Pierre DESCHAMPS
FRANCIA	MCC (Mouvement Chrétien des Cadres et Dirigeants)	www.mcc.cef.fr	Delegado en UNIAPAC: Philippe LEDOUBLE
HUNGRIA	KEE (Kereztény Ertékmgorzo Egyesulet)	www.ermee.hu	Presidente: Botond SZALMA
ITALIA	UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti)	www.ucid.it	Presidente: Angelo FERRO
MÉXICO	USEM (Confederación de Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C.)	www.usemconfederacion.org	Presidente: Luis DE LA PEÑA STTETNER
PAÍSES BAJOS	Vereniging VNO-NCW	www.vno-ncw.nl	Delegado en UNIAPAC: Jan-Willem van den BRAAK
PARAGUAY	ADEC (Asociación de Empresarios Cristianos)	www.adec.org.py	Presidente: Ricardo CARRIZOSA

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC

POLONIA	PSChP / PACE (Polish Association of Christian Entrepreneurs)	www.pschp.pl	Presidente: Ireneusz MARCZYK
PORTUGAL	ACEGE (Associação Cristão de Empresarios e Gestores)	www.acege.org	Delegado en UNIAPAC: Nuno FERNANDES-THOMAZ
REINO UNIDO	CABE (Christian Association of Business Executives)	www.cabe-online.org	Presidente: John McLEAN FOX
SUIZA	VCU (Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz	www.vcu.ch	Delegado en UNIAPAC: Roman KUHN
TAILANDIA	CBEG (Catholic Business Executives Group)		Presidente: Prachuab TRINIKORN
URUGUAY	ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)	www.acde.org.uy	Presidente: Martín Carriquiry

© 3 de noviembre, 2009 UNIAPAC