



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria

Manual de Primeros Pasos en RSE

- Cómo comenzar
- Medio Ambiente
- Ambiente de trabajo
- Comunidad
- Mercado
- Derechos Humanos





Quiénes somos

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) es una organización privada sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Córdoba, que aspira a constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social de las empresas.

Basándonos en un conjunto de actividades y servicios orientados a todos los interesados en esta temática, pretendemos fortalecer el compromiso del sector de negocios de Argentina con el desarrollo sustentable de la nación.

Generando información y conocimiento, divulgando buenas prácticas en materia de RSE, estableciendo alianzas con entidades similares con la perspectiva de trabajar en red, generando un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas, y promoviendo el ejercicio de una práctica profesional de la Responsabilidad Social Empresaria, aspiramos a incidir –de una manera concreta– en el cambio estructural que requiere nuestra república.

Misión

Promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua.



**Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria**

Objetivos

- Sensibilizar y motivar a diferentes públicos (empresarios, periodistas, docentes, estudiantes universitarios, ONGs, sindicatos y gobierno) para que incorporen el concepto de RSE.
- Recopilar y difundir información significativa sobre RSE para instalar el tema y el debate en la sociedad.
- Identificar, formar y acompañar liderazgos que impulsen el concepto y la práctica de la RSE.
- Identificar, promover y fortalecer la formación de nodos locales que operen vinculados en una red nacional, difundiendo la Responsabilidad Social Empresaria.
- Identificar, relevar, clasificar y difundir casos de buenas prácticas socialmente responsables, con el fin de crear una base de información real y actualizada sobre el estado de arte de la práctica de la RSE en nuestro país.

Primeros pasos

Cómo comenzar

Medio Ambiente

Ambiente de trabajo

Comunidad

Mercado

Derechos humanos





El presente Manual de Primeros Pasos de Responsabilidad Social Empresaria, elaborado originalmente por el © Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (de Brasil) y adaptado al español por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) con su debido consentimiento, constituye una herramienta para ser utilizada por las empresas que buscan formas de integrar la responsabilidad social a la cultura de sus actividades.

En este sentido, el manual ofrece una extensa línea de programas, políticas e ideas útiles para el proceso de formación de una empresa estructurada y respetada por sus valores sociales, además de demostrar acciones que tienen por objetivo crear y proporcionar un ambiente de trabajo productivo y participativo.

Esta publicación pretende, entonces, presentar directrices e iniciativas que puedan resultar útiles inclusive a empresas con recursos humanos y materiales limitados. Si usted ya pensó en alguna forma de integrar la responsabilidad social a las operaciones de su empresa, el manual servirá como

f fuente de ideas adicionales, además de ofrecer instrumentos para medir los esfuerzos emprendidos por su compañía.

Si usted está comenzando a recorrer el camino de la responsabilidad social, este manual lo orientará a identificar una directriz apropiada para su empresa, auxiliándolo a la hora de escoger el mejor camino.

Por ello, esperamos que esta publicación lo inspire a emprender prácticas creativas de responsabilidad social y a desarrollar nuevas iniciativas. Sólo recuerde que no será posible ejecutar todo lo que se espera de una sola vez; ninguna compañía podría hacerlo. En verdad, en esta primera instancia, sería más adecuado concentrarse en algunas áreas puntuales.

Innove y experimente iniciativas que usted juzgue adecuadas a la cultura de su empresa. De igual manera, no tenga miedo de desarrollar proyectos completamente nuevos.

Esperamos que este manual le resulte de gran utilidad. Apreiciaríamos, asimismo, recibir sus comentarios para que podamos perfeccionarlo todavía más.

Cómo comenzar



Visión y Misión

Ética

Auditoría y rendición de cuentas



Visión y Misión

Cree una declaración de misión y visión

Esta declaración es una formalidad importante, ya que en forma resumida identificará las metas y aspiraciones de su empresa. También transparentará los valores y cultura de su organización y las estrategias utilizadas para alcanzar sus metas. La declaración de visión o de misión de la empresa socialmente responsable, frecuentemente va más allá del propósito de "lucrar" o de "ser el mejor". Especifica que la empresa procurará dar valor agregado a todos los involucrados en el ambiente empresarial: accionistas/propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidades, y el propio medio ambiente.

Comparta su declaración

Al concebir una declaración, o un esbozo inicial, compártalo inicialmente con un pequeño círculo de empleados, clientes, inversores, proveedores de servicios u otros de su confianza, para percibir una primera reacción. En una segunda instancia, introduzca los cambios que considere apropiados en función de la repercusión lograda, y

realice una distribución amplia entre sus colaboradores y otros asociados.

Integre la misión a la visión

Su declaración será solamente un pedazo de papel, a menos que usted haga algo para darle vida. Trabaje con sus colaboradores para que, sistemáticamente, haya un nexo entre la declaración de visión y sus tareas diarias. Considere cómo la visión se ajusta a las descripciones de trabajo de su empresa, a las prácticas de contratación, al desarrollo de los productos, programas de entrenamiento y a otros aspectos de su negocio. Si éstos no fueran compatibles con la visión, considere los cambios a realizar.

Revise la declaración periódicamente

En la medida en que su empresa se vaya transformando, será necesario revisar la declaración, de manera que ésta siempre acompañe sus metas. Considere una evaluación anual de la declaración, con el mismo criterio con que usted acostumbra a evaluar el desempeño individual de sus empleados, y verifique si ella todavía se corresponde con los valores que dirigen a su empresa.



Ética

Identifique y articule valores éticos claros

Un conjunto de valores éticos es una importante herramienta para que gerentes y empleados tomen decisiones empresariales alineadas con las metas y convicciones de su compañía. Cuando está bien hilvanada e implementada, una declaración de valores éticos especificará la forma en la cual la empresa administrará los negocios. Como tal, ésta será utilizada por gerentes y empleados como un valioso indicador, especialmente en el momento de tomar decisiones importantes o difíciles.

Una declaración de valores éticos puede ayudar a su empresa a desarrollar relaciones sólidas con proveedores, clientes, u otros asociados; a reducir el número de procesos legales y de eventualidades, a negociar conflictos de intereses y a asegurar el cumplimiento de las leyes.

Cuando a las personas se les solicita que reflexionen sobre los principios que frecuentemente guían sus decisiones en el trabajo, éstas típicamente mencionan:

- Honestidad
- Compromiso
- Integridad
- Justicia
- Lealtad
- Solidaridad
- Compasión
- Respeto al prójimo

Todos estos principios pueden estar presentes en la declaración de valores éticos de su empresa.

Use valores éticos para resolver dilemas

Refiérase a la lista de valores éticos al solucionar conflictos, ya sean entre empleados o con clientes, proveedores u otros asociados. Cerciórese de que las soluciones consideradas son compatibles con los valores con los cuales su declaración ética está comprometida.

Capacite en ética a sus colaboradores

Esto podrá implementarse mediante charlas de un consultor invitado o a través de discusiones y debates informales en pequeños grupos para tratar las cuestiones éticas que hacen a la práctica de los negocios.

Más adelante, será conveniente implementar un programa formal de entrenamiento ético. En ambos casos el éxito radica en la revisión periódica de los valores éticos de su empresa, de forma que éstos sean siempre claros para el personal, enfatizando el compromiso de su empresa con estos principios.

Cree un ambiente abierto a la discusión

Sea abierto y actúe de acuerdo a los valores de su empresa. Explique la coherencia entre las decisiones tomadas en la empresa y sus valores, cada vez que se comuniquen políticas importantes al personal u otros públicos de interés. Solicite a los gerentes que demuestren que sus decisiones no están solo vinculadas al aspecto financiero del negocio, sino que también son compatibles con los valores éticos de la empresa.



Esclarezca al personal que no sólo es responsable de la ejecución de sus funciones, sino también de la puesta en práctica de los principios adoptados por la empresa en todas sus tareas. Anime a sus colaboradores a consultar a los gerentes cada vez que tengan alguna preocupación.

Incorpore la ética a la evaluación de desempeño de sus colaboradores

Vincule, por ejemplo, aumentos salariales y gratificaciones a gerentes por haber servido de ejemplo positivo a sus empleados y por la actuación ética de sus respectivos departamentos.

Auditoría y rendición de cuentas

Audite regularmente el desempeño de la empresa

Esta evaluación puede contemplar los siguientes aspectos: la situación de la empresa en relación a la misión y sus metas; la respuesta de la empresa a las recomendaciones del año anterior y la identificación de prioridades realistas que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año. Esta evaluación puede ser tan informal como preguntar: "¿Cómo me está yendo?" o puede involucrar un proceso formal que incluya entrevistas, cuestionarios u otros recursos. Puede ser evaluada por la propia empresa, o se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente. ¿Qué es lo que usted debe validar? Cualquiera de los ítems propuestos en este manual es razonable. Considere temas como: política del ambiente de trabajo, desempeño ambiental, calidad del producto y/o servicio, implicaciones con la comunidad, satisfacción de los clientes, adhesión a los patrones éticos y compromiso con las metas de la empresa. Un modelo de "lista de validaciones de la responsabilidad social" se encuentra en el apéndice de esta publicación.

Obtenga retroalimentación de sus primeras auditorías

Al obtener los primeros resultados sobre la auditoría de su empresa, compártalos con otras personas de su confianza que le puedan dar una opinión honesta sobre los resultados obtenidos. Incorpore estas opiniones y comentarios recibidos al texto final del informe de validación.

Comparta los resultados de la auditoría

Primero comparta los resultados con grupos seleccionados y, en una segunda instancia, hágala pública. Considere la posibilidad de publicarlos anualmente con una presentación simple y resumida. Haga un resumen honesto de su encuesta, describiendo el desempeño de su empresa en cada una de las áreas evaluadas. Incluya los éxitos, dificultades y las metas para futuras mejoras. Distribuya esta síntesis entre empleados, proveedores, clientes claves y otros a quienes usted considere interesados en la auditoría.

Medio ambiente



Política de operaciones

Minimización de residuos

Prevención de la polución

Uso eficiente de la energía y
del agua

Proyecto ecológico



Política de operaciones

Adopte principios de protección al medio ambiente

Establezca compromisos y patrones ambientales para su empresa que incluyan metas formales. Como mínimo, tales compromisos deberán establecer la postura de la empresa en lo que respecta al medio ambiente en las etapas de proyecto, producción y distribución de sus productos y servicios. Comprometa a toda la empresa con las leyes vigentes, yendo más allá de lo que la ley establece, siempre que sea posible. Adopte una política ambientalista abierta, por medio de la cual empleados, miembros de la comunidad y otros, puedan ser informados de cualquier impacto adverso al medio ambiente que la empresa pudiera estar causando. Coteje las políticas ambientales implementadas por otras empresas, dentro y fuera de su industria, sean grandes o pequeñas empresas.

Haga una auditoría ambiental

Haga un inventario formal o informal de los recursos utilizados por su empresa y del residuo generado. Controle desperdicios de energía, materia prima, y esfuerzos humanos. El objetivo es identificar medios que reduzcan el uso de recursos y el desperdicio. Usted puede optar por una auditoría tan simple como contar y pesar las bolsas de basura generadas por la actividad de su empresa, semanal o mensualmente, y controlar los montos de las facturas de energía eléctrica.

O puede contratar auditores profesionales para una validación y presentación de sugerencias para la reducción de energía, redefinición de productos o de sistemas de distribución, además de otras ideas para economizar gastos y residuos.

Establezca una política ecológica de compras

Especifique el compromiso de la empresa de priorizar la compra de productos ambientalmente amigables. Siempre que sea posible, use un criterio específico, por ejemplo: el papel a ser comprado deberá tener como mínimo 50% de material reciclable. Trabaje con sus proveedores de manera de identificar qué disposición muestran a atender la política ambiental de su empresa. Si fuera necesario, procure fuentes alternativas.

Motive a sus colaboradores en temas ambientales

Cree incentivos, recompensas y formas de reconocimiento para empleados que busquen métodos alternativos para evitar desperdicios y prácticas contaminantes, o para aquellos que se destacan en las campañas ecológicas de la empresa. Considere la posibilidad de premiar a sus colaboradores con dinero, regalos, días libres, o con donaciones a su nombre para alguna institución de caridad. Nomine periódicamente un "campeón verde" que demuestre el compromiso de su empresa con el medio ambiente.



Minimización de residuos

Cree un programa de reciclaje

Promueva la idea, desde el punto de vista empresarial, de que residuo es lo que no se puede utilizar o vender pero que tiene un costo a la hora de deshacerse de él.

Anime a sus colaboradores a presentar sugerencias para la reducción de residuos, a través de la reutilización de materiales y reciclaje de aquellos que no pueden ser utilizados nuevamente.

Reduzca el consumo de papel

En muchas empresas el papel es la mayor fuente de residuo. Implemente un uso racional del mismo, haciendo fotocopias a doble faz. La cara en blanco del papel ya impreso puede ser usada para borradores de documentos. Use el correo electrónico en vez de imprimir copias. Utilice formularios en desuso, para memorándums internos. Las notificaciones que se dirijan a toda la compañía pueden publicarse en lugares centrales de la empresa, en vez de ser distribuidas a todos. Anime a su personal a guardar documentos en discos duros, sustituyendo el uso del papel.

Use productos de papel reciclado

Existe en el mercado una gran variedad de productos de papel reciclado que, la mayoría de las veces, compite en precio con el "papel virgen". Elija papel con el mayor índice de material reciclado. Además del papel para impresiones, existen otros productos hechos con material reciclado, tales como: carpetas para archivo, tapas para informes,

etiquetas y otros. De la misma manera utilice toallas de papel, papel higiénico, repasadores y similares reciclados.

Compre productos reciclados

Privilegie la compra de productos reciclados, reformados y reacondicionados, verificando si compiten favorablemente en precio, desempeño, y calidad con el producto nuevo. Como por ejemplo, cartuchos de tinta para impresoras, máquinas de fax y fotocopiadoras reacondicionados y otros equipamientos como muebles y accesorios.

Done el excedente de mobiliarios y equipamientos

Muchas organizaciones aceptan bienes en desuso u obsoletos, tales como: máquinas de dactilografía, computadoras antiguas, impresoras matriciales, máquinas de fax, equipamientos telefónicos, escritorios, sillas, mesas, estantes, y otros. Relaciónese con organizaciones de beneficencia e infórmese sobre el tipo de equipos que aceptan, la forma de transportar las donaciones, etc. Consulte la legislación vigente. Pueden darse casos, actualmente o en un futuro, en que haya beneficios fiscales para estas prácticas.

Declare los excedentes de materiales reciclables

En Estados Unidos, existen redes de información especializada en hacer intercambio entre empresas para el trueque de excedentes y de material reciclado. Los productos anunciados en estas redes son muy varia-



dos, desde cajas de cartón, tarjetas postales, hasta materiales de alto riesgo como por ejemplo ácido sulfúrico, barro tóxico, y aceite para motores. Procure intercambiar información de manera similar.

Evite el uso de productos que generen residuos

Al realizar las compras de su empresa, elija productos que sean más durables, de mejor

calidad, reciclables o que puedan ser reutilizados. Procure evitar productos descartables como biomes, utensilios para consumo de alimentos, vasos de papel, etc.

Alquile los equipamientos que use en forma ocasional

Considere la posibilidad de alquilar máquinas o equipos usados, o de compartirlos con otros empresarios de su área.

Prevención de la polución

Reduzca el uso de productos tóxicos

Haga una evaluación de todo el espacio físico de su industria, instalaciones y procesos para identificar la posibilidad de disminuir el uso de materiales tóxicos. Infórmese con proveedores sobre productos alternativos para sustituir solventes, tintas y otros elementos tóxicos que su empresa esté utilizando. En las oficinas, las sustancias tóxicas se encuentran en cartuchos de tinta para impresoras, fotocopiadoras, material de limpieza, pegamento, pilas, baterías, etc.

Realice la disposición segura de sustancias tóxicas

Asegure el descarte de los materiales tóxicos, incluyendo aquellos que parecen inofensivos: pilas, cartuchos de tinta de impresora y copadoras, tintas en general, solventes, etc. Averigüe en la municipalidad local cuáles son las áreas, cercanas a su empresa, adecuadas para la disposición de sus-

tancias tóxicas o verifique la posibilidad de crear depósitos apropiados en conjunto con otras empresas.

Use productos de limpieza no tóxicos

En el mercado hay una gran variedad de productos de limpieza considerados menos perjudiciales al medio ambiente y a la salud. Controle con su empresa de servicios de limpieza o con sus proveedores las especificaciones de los productos que están siendo utilizados en su empresa y compárelos con los atributos y componentes de opciones alternativas que el mercado ofrece. Verifique informaciones sobre descarte, seguridad, PH, inflamabilidad, índice de abrasión y otros factores.

Haga una inspección ambiental

Para la impresión de documentos de su empresa, use productos y procesos de impresión menos perjudiciales para el medio am-



biente. Siempre que sea posible, use papel reciclado y blanqueado sin el uso de cloro. Use tinturas de base vegetal. Adquiera impresoras que puedan ser limpiadas por productos a base de agua, ya que son menos contaminantes

que aquellos basados en solventes. En proyectos de impresión, trate de evitar elementos que reducen el índice de reciclaje del papel, tales como sellos de aluminio y adhesivos.

Uso eficiente de la energía y del agua

Haga una auditoría de los usos de la energía

Con poco costo, podrá tener un ahorro considerable de energía. Contacte una consultora de energía y solicite una auditoría. La mayoría de estas empresas reducen el consumo energético de sus usuarios sin cargo para los mismos. Su ganancia consiste en tener una participación sobre el ahorro de energía logrado durante un cierto período de tiempo.

Use sistemas de iluminación inteligente

Existen innumerables productos alternativos en el mercado que pueden proporcionarles a su empresa un significativo ahorro en el consumo de energía eléctrica y mejor iluminación. Algunos ejemplos: sensores de movimiento para locales normalmente desocupados, reflectores, instalaciones a base de artefactos fluorescentes, lámparas fluorescentes compactas en lugar de incandescentes, temporizadores de iluminación (timer) para apagar la luz en intervalos fijos. Muchos de estos productos son relativamente baratos y pueden ser amortizados por el propio uso.

Aplique técnicas eficientes para administrar el uso de la energía

Estimule a sus empleados a que apaguen las luces y fotocopiadoras u otras máquinas cuando éstas no son utilizadas, especialmente después de terminada la jornada de trabajo y durante los fines de semana. Considere la posibilidad de instalar temporizadores y controle que los equipos sean apagados en el horario estipulado.

Promueva el uso de otras tecnologías eficientes para reducir el consumo de energía

Procure, al comprar computadoras, máquinas de fax, calefactores, aires acondicionados y otros equipos, que estos tengan el sello que identifica al dispositivo que ahorra energía. En Estados Unidos existe el sello "EPA's Energy Star", que asegura que el producto sigue los patrones mínimos establecidos para el bajo consumo de energía. Cuando y donde fuere posible, considere fuentes alternativas de energía tales como colectores de energía solar para la provisión de agua caliente, o células fotovoltaicas para la iluminación externa.



Promueva el uso de transporte alternativo

Anime a sus empleados a planificar un recorrido con sus automóviles para viajar juntos, o el uso de bicicletas, transporte público, o caminatas para ir al trabajo. Provea incentivos para aquellos que utilizan el transporte alternativo, tales como pases de ómnibus, estacionamiento preferencial, espacio para estacionamiento de bicicletas. Exponga un mapa de la ciudad de forma que todos sus colaboradores puedan poner sus nombres y ubicación de sus casas, para que los que vivan próximos se interesen por viajar juntos.

Considere la posibilidad del trabajo a distancia

Cuando sea apropiado, permita que sus colaboradores trabajen en sus casas un día de la semana.

Utilice correo electrónico, líneas extras de teléfono y otras tecnologías de bajo costo para permitir que sus colaboradores se comuniquen desde sus residencias con la oficina.

Haga un buen mantenimiento del sistema de climatización

La falta de mantenimiento en el sistema de ventilación, aire acondicionado frío y calor de su empresa puede generar un mayor consumo de energía y gastos elevados. Controle que la limpieza de los filtros se realice regularmente: los filtros limpios evitan el desperdicio de energía y mejoran la calidad del aire. Considere una verificación anual del sistema por parte de un profesional calificado. Tenga en cuenta que un sistema de climatización con buen mantenimiento consume menos energía y tiene mayor durabilidad.

Mantenga una flota de vehículos ambientalmente amigables

Haga la adquisición o leasing de vehículos que presenten mayores índices de economía de combustible. Considere la compra de vehículos que utilizan combustibles alternativos tales como alcohol, electricidad o gas. Verifique la puesta a punto de los motores de sus vehículos periódicamente y mantenga la presión de los neumáticos en los niveles recomendados; estas medidas aumentan la eficiencia del combustible. Al hacer el mantenimiento de los vehículos, asegúrese de que los mecánicos descartan el aceite ya usado, el líquido de frenos y otras sustancias de manera adecuada.

Considere la utilización de repuestos reacondicionados en el caso de grandes reparaciones: éstas son especialmente adecuadas para la reposición de modelos de autos antiguos.

Localice y arregle regularmente las pérdidas de agua

Organice una auditoria en el sistema hidráulico para verificar pérdidas en griferías y artefactos sanitarios. Repárelos lo más rápido posible.

Instale dispositivos para economizar agua

Considere el uso de dispositivos sanitarios con consumo limitado de agua. En el caso de artefactos sanitarios con palancas para descargar el agua, instale diafragmas para disminuir el consumo de agua. Al construir o refaccionar, adquiera equipos y accesorios con dispositivos de consumo controlado. Evite el uso de equipos de flujo continuo.



Reduzca el uso de agua en áreas externas

Ahorre agua en la jardinería. Por ejemplo, al diseñar los espacios verdes, tenga en cuenta que colocar materia vegetal alrededor de las plantas re-

duce la evaporación y que plantas de follaje y grama resistente a la sequía, requieren menos agua. De esta manera, con técnicas sencillas, el jardín se riega con menor frecuencia.

Proyecto ecológico

Cree un sistema de reciclaje

Trabaje con los clientes de manera que retornen productos usados y/o caducos provistos por su empresa, o cualquier otro material que pueda ser reutilizado o reciclado. Al proyectar nuevos productos o nuevos embalajes, incorpore a éstos el concepto del reciclaje.

Utilice técnicas de construcción ecológicamente correctas

Proyectos de construcción ambientalmente correctos pueden reducir el costo total del ciclo de vida de la edificación (construcción, operación y mantenimiento de la estructura). Estas técnicas, como primer paso, definen la elección del lugar de edificación, basándose en su relación con la posición del sol, árboles y otros ítems; y posteriormente tienen en cuenta los materiales a ser utilizados en la construcción. Existen innumerables ítems a tener en cuenta que son ambientalmente preferibles y que van desde productos fabricados con material reciclado hasta pisos, por ejemplo, cuyos componentes no sean tóxicos.

Examine el diseño de sus productos y servicios

Analice todos los productos y servicios de su empresa desde un punto de vista ecológico. Trabaje con sus empleados y especialistas para redefinir, juntos, las operaciones y productos de la empresa con el objetivo de reducir el consumo de energía, el residuo sólido, el uso de materiales tóxicos, etc.

Trabaje asociado con proveedores y clientes

Considere la posibilidad de unirse a otros pares. Verifique con sus proveedores cuáles son los ítems, desde materiales de oficina hasta materia prima, que pueden ser sustituidos por productos que reduzcan el índice residual sin comprometer costos, calidad y confiabilidad. Verifique con sus clientes las modificaciones necesarias para que su producto y servicio sea más eficiente y tenga menor índice residual.

Considere la posibilidad de proveer servicios que vayan más allá de la venta del producto. Por ejemplo: capacitar a los clientes en el correcto uso de sus productos reduce la contaminación y los residuos.

Ambiente de trabajo



Prácticas generales

Diversidad

Acoso sexual

Entrenamiento

Capacitación

Desarrollo profesional

Delegación de la autoridad

Remuneración en incentivos

Reducción de estructura y
despidos

Equilibrio entre trabajo y familia

Acoso sexual



Prácticas generales

Publique y distribuya una guía de comportamiento entre sus colaboradores

Además de ser una guía práctica para la administración del personal, esta publicación es una herramienta útil para la comunicación entre gerentes y empleados, notificando sobre directivas y prácticas importantes adoptadas por la empresa. Use un tono y un estilo que reflejen los valores y la cultura de su empresa. La creación y distribución de un boletín como éste es una buena oportunidad para presentar los valores y la cultura de su empresa a nuevos empleados, además de afianzarlos para los antiguos.

Apoye nuevas ideas y comentarios

Cree un ambiente de trabajo que aliente al personal a aportar nuevas ideas y opiniones sobre la empresa y sus directivas.

Promueva reuniones para la discusión del tema para aquellos colaboradores que deseen expresarse libremente y, para los que prefieran hacerlo en forma más particular, promueva encuentros personales o cree un buzón de sugerencias. Cualesquiera sean los medios, asegúrese de transmitir la idea de que los comentarios e ideas recibidos son importantes y serios.

Diversidad

Incorpore la diversidad como un valor esencial adoptado por la empresa

Comprométase a contratar y a promover a personas con experiencias y perspectivas diferentes. Muchas de las declaraciones de diversidad incluyen referencias específicas al carácter no discriminatorio en relación a la raza, sexo, edad, religión, ascendencia, nacionalidad, estado civil, orientación sexual, discapacidad física o mental y condiciones de salud.

Reclute su personal de formas y fuentes diversas

Para contratar personal con experiencias diferentes, publique su búsqueda en medios alternativos: centros comunitarios, instituciones religiosas y

otros lugares a los que asistan personas con el perfil que usted desea contratar. Busque personal en grupos minoritarios. Contrate servicios de organizaciones no gubernamentales cuyos objetivos incluyan el aumento del índice del empleo de determinados grupos: mujeres, minorías étnicas, personas con capacidades diferentes, ex presidiarios, desempleados y personas mayores de 45 años.

Proporcione entrenamiento sobre la diversidad

Organice reuniones y discusiones sobre la diversidad. Ofrezca conferencias y seminarios, con disertantes idóneos y capacite sobre conciencia multicultural u otros temas.



Recompense a las gerencias por promover la diversidad

Aliente a los gerentes a contratar mujeres, grupos minoritarios y otros; y recompénselos por ello. In-

corpore la capacidad de contratar, administrar y promover a personas de grupos minoritarios en la evaluación de desempeño de las gerencias, o inclusive en el premio anual.

Acoso sexual

Establezca una directiva en contra del acoso

Esta no es sólo una actitud social, sino una exigencia legal.

Desarrolle e implemente una política firme contra el acoso sexual. Explique el tema en forma clara y sencilla, dando ejemplos concretos para aclarar el comportamiento no aceptado. Explique los medios disponibles en la empresa para formalizar los reclamos. Comunique frecuentemente al personal, proveedores, clientes y otros asociados las directivas de la empresa con relación al tema, siempre en forma consistente. Comunique a todos que cualquier reclamo recibido se investigará objetivamente y especifique claramente las sanciones correspondientes. Prohíba estrictamente cualquier tipo de revancha contra aquellos que presentaron reclamos y monitoree personalmente tales situaciones, especialmente cuando la queja involucre al supervisor directo del empleado molestado.

Proporcione programas de entrenamiento

Capacite a sus supervisores para que creen un ambiente de trabajo positivo y libre de acosos, y para que reconozcan y confronten

a estas situaciones de manera rápida y eficaz.

Establezca un procedimiento para los reclamos

Proporcione vías correctas para la presentación y discusión de reclamos recibidos, como también un proceso justo para investigar estas acusaciones. Ponga a disposición del personal diferentes vías de presentación de los reclamos, por ejemplo: establezca que no es necesario presentarlas a través del supervisor inmediato, en el caso en el que éste o ésta sea el acosador. Cree un proceso de investigación que respete la privacidad, discutiendo el tema sólo con las personas involucradas. Sea cuidadoso al tratar estos temas, ya que sus acciones podrían tener consecuencias legales. Considere la posibilidad de crear una comisión compuesta por empleados de diversas áreas y de personal de dirección, como una última instancia, para proponer una medida concreta con respecto al hecho ocurrido.

Cree un ambiente propicio para la discusión del tema

Considere la creación de un mecanismo de asesoramiento que pueda ser utilizado por



el empleado en forma anónima. Disponga de personal capacitado para asesorar y discutir

sobre posibles casos de acoso y promueva discusiones y conferencias sobre el tema.

Entrenamiento / Capacitación / Desarrollo profesional

Promueva el desarrollo de carreras

Considere inicialmente un programa que proporcione un planeamiento y asesoramiento sobre carreras, para ayudar a su personal a reflexionar sobre sus funciones actuales e identificar objetivos a largo plazo y desarrollar su plan de carrera.

Cree un programa de Asesoramiento

Cree un mecanismo, formal o informal, por medio del cual sus colaboradores más antiguos puedan transmitir su experiencia profesional adquirida y aconsejar sobre la carrera. Permita la realización de encuentros con esta finalidad, durante el horario de trabajo. Considere este ítem en la evaluación del desempeño de sus colaboradores y gerentes.

Promueva y recompense el desarrollo de talentos

Ofrezca incentivos que alienten a sus colabora-

dores a desarrollar sus talentos y educación.

Considere la posibilidad de autorizar la asistencia a cursos en horario de trabajo, o subsidiar y/o reembolsar los costos de cursos de profesionalización. Incluya la educación y el desarrollo de habilidades como ítems de la evaluación de desempeño. Considere la posibilidad de dar gratificaciones u otra recompensa para aquellos que obtengan certificaciones, graduaciones, o que alcancen cualquier otro objetivo educacional.

Promueva y apoye el trabajo voluntario

Los empleados que participan en proyectos comunitarios se destacan en la empresa por su capacidad de trabajar en equipo y por su liderazgo. Apoye a sus colaboradores a participar en proyectos de la comunidad local y considere la posibilidad de que lo hagan en el horario de trabajo.

Delegación de la autoridad

Apoye la iniciativa individual

Apoye a sus empleados a aportar nuevas ideas, tomar decisiones y ser creativos. Un buzón de su-

gerencias, o un programa formal de recompensa y reconocimiento, pueden ser los medios para llevar a la práctica esta política. Los premios pueden va-



riar desde una simple carta de agradecimiento hasta dinero o días libres extras, entre otros. Los colaboradores que presenten sugerencias para ahorro en el presupuesto podrán ser recompensados, por ejemplo, financieramente con un porcentaje aplicado al valor economizado.

Delegue la autoridad a sus colaboradores para que alcancen metas ambiciosas

Defina metas ambiciosas y dé a sus colaboradores flexibilidad para alcanzarlas. Esto los motivará a trabajar en equipo y a tomar decisiones más adecuadas. Considere la posibilidad de definir los objetivos del cuatrimestre o del año, solicitando que cada empleado o departamento cree un plan de trabajo para alcanzar estas metas. Considere también la posibilidad de delegar autoridad a vendedores y/o representantes de atención al cliente, dentro de lo razonable, para que puedan satisfacer mejor a los clientes.

Aplice la evaluación de desempeño por parte de múltiples supervisores

Este sistema de evaluación de desempeño, también conocido como "evaluación de fuentes múltiples" tiene en cuenta la opinión de colegas de trabajo, supervisores y/o clientes sobre el

empleado evaluado. Por recibir información de múltiples fuentes, estos sistemas pueden establecer un clima de confianza y de comunicación abierta entre sus colaboradores y sus supervisores, propiciando un aumento en el índice de productividad del sector. Pero tenga cuidado con este tipo de iniciativa: sin la debida preparación de todos los involucrados, la medida puede ser mal interpretada y generar descontento entre sus colaboradores.

Provea información financiera de la compañía

Considere la posibilidad de compartir con sus colaboradores los resultados financieros de la empresa de manera simple (en forma de resumen de ganancias y pérdidas), cada trimestre o anualmente. El objetivo es lograr que sus colaboradores comprendan el funcionamiento de la empresa, busquen oportunidades para la reducción de costos y aumento de las ganancias, y que tomen en el futuro decisiones más adecuadas basadas en el conocimiento de estos números. Paralelamente a la política global, es aconsejable un entrenamiento de sus colaboradores en el área financiera para que alcancen una mejor comprensión del tema, su terminología y conceptos, además de un programa de participación de las ganancias (vea el siguiente punto).

Remuneración e incentivos

Cree un programa de participación en resultados

Con este programa, el empleado tiene partici-

pación en las ganancias de la empresa de acuerdo con su desempeño. Existe una gran variedad de planes de participación en las ga-



nancias, cada uno con sus propias reglas y fórmulas, los cuales pueden ser modificados para adecuarse a las necesidades de su empresa y reflejar la política de incentivos establecida. Los programas se basan en índices específicos de desempeño: algunos estipulan incentivos aunque la empresa no obtenga ganancias; otros definen una participación fija de los beneficios; mientras que otros llevan a sus colaboradores a asumir determinados riesgos.

Para que los programas de participación en las ganancias sean exitosos deben tener metas claramente establecidas y ser bien administrados por la gerencia responsable. Si usted no desea formalizar un plan de participación en las ganancias para incentivar a sus empleados, puede optar por el pago de un bonus basado en el alcance de una meta de desempeño específica.

Entregue acciones de la empresa como forma de incentivo

Una forma de hacer participar en las ganancias

e incentivar a sus colaboradores consiste en distribuir acciones de la empresa, basándose en metas individuales, de grupo, o de la propia empresa. Otra posibilidad es ofrecer a sus colaboradores, de todos los niveles, la opción de comprar regularmente acciones de la empresa, incrementando de esta manera la sensación de "propiedad" dentro de la compañía. La mayoría de estos programas limita la compra de acciones por parte de sus colaboradores a una o dos veces por año, estableciendo límites en el valor de las compras. La desventaja de este tipo de programas de participación en las ganancias es la eventualidad de una caída brusca en el precio de las acciones de la empresa, lo cual crearía un clima de frustración y decepción entre sus colaboradores.

Estimule programas de retiro complementarios basados en el ahorro privado

Considere la posibilidad de promover y escla- recer para sus empleados los beneficios proporcionados por programas de retiro privados y/o complementarios.

Reducción de estructura y despidos

Evite despidos

Establezca un menú de opciones para determinar si hay otros costos que pueden ser recortados antes de reducir personal. Por ejemplo, antes de despedir a empleados, considere la reducción de viáticos, del número de viajes de sus colaboradores y el congelamiento de los salarios. Pida a sus colaboradores sugerencias para la reducción de costos. Como último re-

curso, considere un recorte de costos salariales, mediante una negociación colectiva, sometida al Ministerio de Trabajo, incluyendo a la gerencia y a la dirección para mantener a toda la planta empleada.

Comuniqué sus intenciones

Evite mantener secretos e informe a todos sus colaboradores de sus intenciones.



Identifique otras alternativas

Considere la posibilidad de reubicar o transferir a sus colaboradores. De esta manera evitará despidos y protegerá la inversión de la empresa en el entrenamiento del empleado.

Verifique si otras empresas locales necesitan personal y evalúe la posibilidad de transferir temporalmente el excedente de su personal.

Reduzca personal con dignidad

Si los despidos son inevitables, establezca prioridades para ejecutarlos (por ejemplo, desvincular primero al personal temporario). De-

muestre con palabras y hechos que sus empleados serán los últimos a ser recortados. Si el despido de estos es inevitable, comuníqueles esta decisión lo antes posible. Trátelos con dignidad y respeto y proporcione los medios para ayudarlos a reubicarse en otro trabajo.

Dé explicaciones a los que mantuvo en sus puestos

Explique a quienes mantuvo en planta la razón por la cual permanecieron en sus puestos. Explique cuáles serán los cambios en su trabajo y cuáles las nuevas oportunidades disponibles.

Equilibrio entre trabajo y familia

Tenga en cuenta las necesidades de sus empleados

Averigüe entre sus colaboradores los aspectos personales que interfieren en el desempeño de sus tareas laborales. Considere la posibilidad de ofrecer asistencia para reducir estos problemas.

Evite directivas y prácticas que interfieran entre Familia y Trabajo

Establezca metas empresariales que no interfieran en la vida familiar de sus colaboradores. Evite, por ejemplo, convocar a reuniones fuera del horario de oficina, eventos obligatorios durante el horario del almuerzo y viajes sin aviso previo. Si estas situaciones se hicieren inevitables, provea al empleado de beneficios que cubran el estrés o cualquier tipo de costo que éste tenga para cumplir con el compromiso.

Sea flexible

Dentro de lo razonable ofrezca a sus colaboradores la oportunidad de ajustar sus agendas a sus necesidades personales. Usted puede establecer días y horarios fijos que sean obligatorios para el trabajo, pero permitir también una opción alternativa de horario para que se dediquen a tareas personales, realizar cursos o solucionar problemas familiares. Considere la posibilidad de hacer una "semana compacta", en la cual sus colaboradores realicen 40 horas de trabajo en cuatro días y no en los tradicionales cinco. Así como es importante establecer estas directivas de trabajo, también lo es animar activamente su práctica, incentivando a sus colaboradores a hacer uso de ellas.

Ofrezca días libres remunerados para trámites personales

En vez de establecer un determinado número de días para resolver asuntos personales,



puede organizar una contabilidad individual de días libres para sus colaboradores con régimen de compensación, de forma que cada uno pueda disponer de tiempo libre establecido de la forma que más le convenga. Este tipo de "cuenta personal de días libres" optimiza la flexibilidad y es generalmente la preferida por los colaboradores, especialmente por aquellos que tienen familia y otras responsabilidades fuera del trabajo.

Ofrezca variedad de opciones

Existen numerosas formas de satisfacer las necesidades de sus empleados, sin perjudicar la capacidad operativa de la empresa. Muchas de estas opciones ya comprobaron que pueden ayudar a reducir el estrés del empleado, así como aumentar su motivación y compromiso con la empresa.

- División de tareas: dos o más empleados dividen la responsabilidad de una única posición, recibiendo el mismo salario y beneficios;
- Licencia personal: licencia para atender asuntos personales y/o familiares enfermos;
- Trabajo a distancia: posibilidad de ejecutar tareas desde la casa, en días determinados o desde otra localidad remota, utilizando los medios de comunicación;
- Reducción voluntaria de la jornada de trabajo: reducción de la jornada de trabajo, mientras que otros beneficios son mantenidos;
- Premio en licencia: licencia concedida al empleado para atender asuntos particulares, generalmente disponible para aquellos que tienen en la empresa una antigüedad mínima, previamente determinada. El em-

pleado podrá o no continuar usufructuando el salario y beneficios, o podrá tener una reducción parcial de los mismos. En ambos casos, se le garantizará al empleado su posición al término de la licencia.

Motive a los gerentes a construir un ambiente de trabajo positivo

Para lograr una política de ambiente de trabajo flexible es necesario tener gerentes y supervisores que la motiven. Asegúrese de que sus gerencias entienden la idea de que una buena administración está comprometida con un ambiente de trabajo familiar y que la flexibilidad es una de las llaves para lograr el éxito del proceso. Tal vez sea necesario suministrar cursos, reuniones y workshops para la discusión del tema, de manera de lograr que los gerentes y supervisores se sensibilicen con respecto al tema. Considere la posibilidad de incluir como ítem evaluativo del desempeño el compromiso del gerente en administrar asuntos de sus empleados relativos al aspecto "trabajo versus familia".

Ofrezca ayuda para la solución de problemas

Verifique qué alternativas tiene la empresa para ayudar a minimizar los problemas personales de sus colaboradores, de manera que ejecuten mejor sus tareas.

Ejemplos:

- Identificación de instituciones que cuiden a personas mayores, con descuentos para los familiares de sus colaboradores;
- Oferta de licencias para atender enfermedades de los hijos, cónyuge u otra persona de la familia;
- Autorización para padres "recientes" a traer a



sus bebés al lugar de trabajo durante los primeros meses;

- Ofrecer, si es posible, un área privada provista con sacaleches para madres que deseen amamantar a sus hijos durante el horario del almuerzo y/o intervalos;
- Oferta de "servicios en línea" para que sus colaboradores puedan obtener consejos sobre los más variados temas: cuidado de los niños, asistencia jurídica, estrés y otros.

Ayude los cuidados prenatales

Ayude a los padres que estén esperando familia a obtener información sobre embarazo, cuidados especiales para los bebés, cursos pre-natales, servicios médicos y sociales.

Ayude a ubicar a los hijos de sus colaboradores en la escuela

Haga todo lo posible para que los hijos de sus empleados puedan ser aceptados en guarderías de buena calidad, cercanas al lugar de trabajo o a su residencia. Establezca como meta que todos los hijos de sus empleados asistan a la escuela y completen el Ciclo Básico Común. Comprometa a todos sus colaboradores y a sus familias con este objetivo. Haga un análisis y procure ayudar en cada caso a superar el obstáculo que impide la permanencia de los niños en la escuela.

Después de superada esta meta, incentive y apoye estudios superiores, universitarios o técnicos. Incentive el cumplimiento de la pre-escolaridad, ya que esto asegura un ingreso exitoso a la escuela inicial.

Promueva el concepto de educación como un proceso permanente para todos sus colaboradores y familias.

Considere planes de salud para familiares a cargo

Ayude a los colaboradores que enfrentan enfermedades de familiares a su cargo, no cubiertas en sus planes de salud, a obtener la cobertura del dependiente.

Otorgue licencia remunerada a sus colaboradores por necesidades familiares

Considere la posibilidad de otorgar licencia remunerada para los padres de recién nacidos, adopciones, o atención de familiar enfermo. Analice la posibilidad de autorizar la asistencia a reuniones escolares o eventos de familia que lo justifiquen, durante el horario de trabajo.

Apoye la Adopción

Otorgue a los "padres adoptivos" los mismos beneficios que corresponden por maternidad o paternidad a "padres biológicos", incluyendo licencia por maternidad o paternidad, asistencia financiera u otros.

Asóciese con otras empresas locales para ofrecer servicios

Varias empresas pequeñas de la misma región pueden asociarse para ofrecer servicios para los que, individualmente, estarían incapacitadas. Algunos ejemplos: guarderías y centro para el cuidado de los ancianos, baby sitters, asesoría jurídica, escuelas jardines de infantes, asesoría de planeamiento financiero, gimnasios, etc.

Cree una clasificación de recursos existentes

Compile una lista de los recursos disponibles en el área de su empresa, que puedan ser úti-



les a sus colaboradores para la solución de sus problemas familiares. Distribúyala entre todos sus colaboradores. Incluya organizaciones de fin social, profesionales del área jurídica y financiera, servicio para el asesoramiento de carreras, guarderías e instituciones para el cuidado de los ancianos. Considere la posibilidad de contactar a empresas para solicitarles descuentos a sus empleados. Solicite sugerencias a sus colaboradores sobre organizaciones y proveedores de servicios que ya hayan utilizado y que los hayan atendido satisfactoriamente. Esta clasificación de servicios puede ser un

proyecto a ser desarrollado por un grupo informal de empresas, de manera de relevar y agrupar los recursos existentes en la localidad.

Establezca un centro de recursos para la familia

Organice un área para biblioteca, con libros y videos sobre los más variados temas relativos a la familia. Tenga también disponible, para su distribución, folletos de organizaciones sociales locales. Este "centro" puede ser pequeño y reducirse a una estantería o ser mayor e instalarse en la sala de lectura.

Observaciones importantes

Los temas tratados en "Reducción de estructura y despidos", "Equilibrio entre trabajo y familia" (tratados en este capítulo) y "Salud, Seguridad y Bienestar" (tratado en el siguiente capítulo), consúltelos con su asesor jurídico o abogado para asegurarse de que las políticas adoptadas estén de acuerdo con la legislación o estén acompañadas por una herramienta que asegure su legalidad.

Salud/ Seguridad/ Bienestar

Promueva la salud y el bienestar

Cree una cultura empresarial que aprecie la salud personal, la seguridad y el bienestar. Considere la posibilidad de hacer constar estos ítems en la declaración de valores o de misión de la empresa.

Ofrezca planes de salud flexibles

Si su empresa ofrece planes de seguro y de salud para sus colaboradores, considere la posibilidad

de disponer de una variedad de planes, que permitan al empleado elegir aquel que mejor satisfaga sus necesidades y las de su familia. Por ejemplo, ofrezca un plan básico junto con una cobertura adicional, por el cual el empleado deberá pagar un plus. Una opción a tener en cuenta es la creación de una cuenta "salud-bienestar", en la cual será depositado un determinado valor por la empresa que podrá ser utilizado por el empleado para suplementar su plan de salud. Si los recursos



no se usaran para ese fin, el empleado tendrá derecho a retirar el fondo en especies.

Promueva los controles periódicos de salud

Ofrezca a sus empleados y a sus familias la oportunidad de someterse a chequeos de afecciones como, por ejemplo, tasa de colesterol, presión sanguínea, audición, vista, porcentaje de grasas en sangre y test ergométrico. Considere la posibilidad de ofrecer incentivos, financieros u otros, para empleados que alcancen determinadas metas como por ejemplo, reducción de peso, reducción de la tasa de colesterol, aumento en la práctica de ejercicios físicos y otras actividades que hacen al bienestar. Para ayudarlos a alcanzar los objetivos, considere la posibilidad de ofrecer servicios y material educacional, matrícula y mensualidades pagas en gimnasios, consultas con nutricionistas, entrenadores personales u otros servicios.

Recompense el estilo de vida saludable

Recompense a empleados y miembros de su familia por practicar un estilo de vida saludable. Apoye la alimentación sana. Otorgue pequeñas gratificaciones o días libres extras para sus colaboradores cuyas familias hacen ejercicios físicos, no fuman, hacen curso de preparto, controlan periódicamente su salud, mantienen al día el plan de vacunación de sus hijos, realizan controles de mamas o de próstata, u otras prácticas, propias de la edad o del

sexo. Un recurso muy divulgado entre las empresas como forma de recompensa para sus empleados y familias son "vales de regalo" en comercios locales. Profesionales del área sugieren enfocarse en uno o dos hábitos por vez, y no establecer varias metas simultáneas. Considere la posibilidad de organizar campañas anuales o semestrales para el alcance de una única meta de salud.

Estimule la práctica deportiva en clubes y gimnasios

Negocie con gimnasios y clubes locales descuentos para sus colaboradores y sus familiares. Considere la posibilidad de subsidiar total o parcialmente los costos.

Elimine el cigarrillo de los ambientes de trabajo

Este tipo de directiva podrá ayudar tanto a fumadores como a no fumadores, eliminando al fumador pasivo.

Prohíba fumar en el interior de los vehículos de su empresa y en las áreas adyacentes a las entradas, por ser lugares donde se aglomeran los fumadores durante los intervalos.

Considere beneficios para el personal temporario

Considere la posibilidad de subsidiar total o parcialmente un plan de salud, así como otros beneficios, para sus colaboradores temporarios.

Comunidad

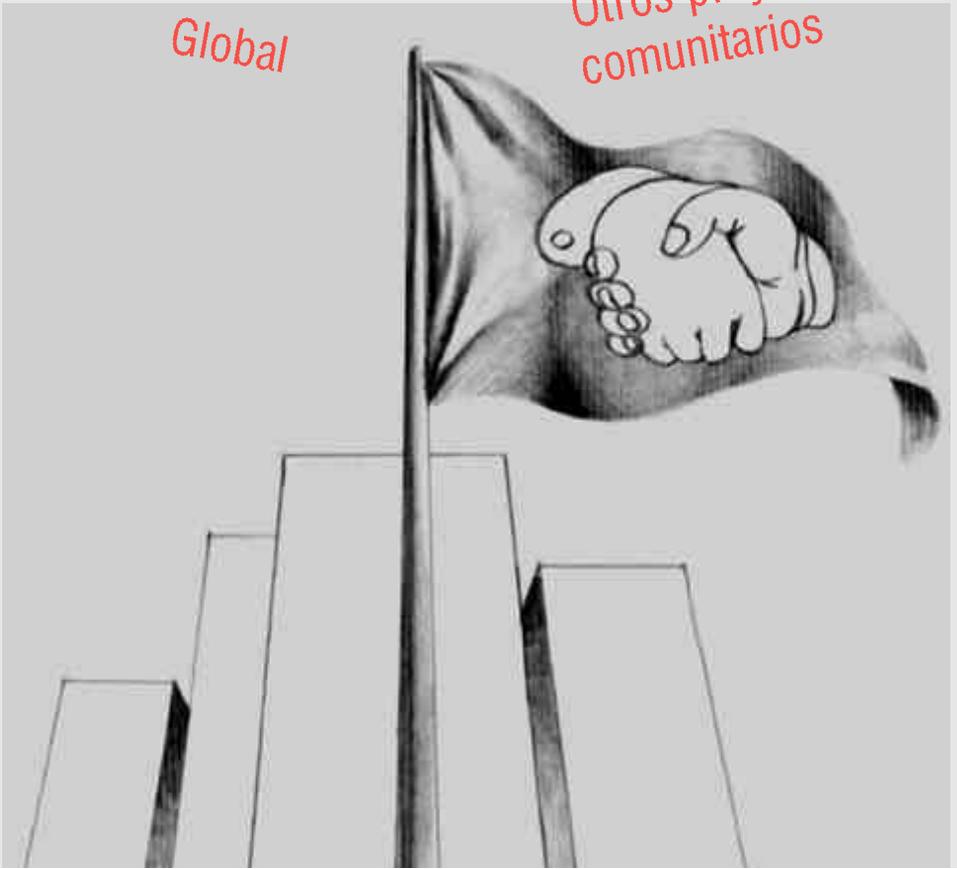
Compromiso
con la
comunidad

Trabajo voluntario

Educación

Otros proyectos
comunitarios

Global





Global

Haga del "Compromiso con la comunidad" una prioridad de su administración

Aproveche todas las oportunidades para comunicar a sus empleados que el apoyo a la comunidad y el compromiso con la misma es importante para la empresa. Siempre que sea posible, recompense a aquellos que lo hacen e incentive a gerentes y supervisores a que apoyen a sus colaboradores a participar en proyectos comunitarios que no interfieran en la ejecución de sus tareas. Considere la posibilidad de incluir en la evaluación de desempeño de gerentes y supervisores la capacidad que poseen para animar a sus subordinados a involucrarse con la comunidad.

Invierta en la comunidad

Utilice los servicios brindados por organizaciones comunitarias. Así, su empresa puede ayu-

dar a la revitalización de una comunidad carenciada.

Considere la incorporación de personas provenientes de ambientes carenciados

Hay varias organizaciones sin fines de lucro que pueden identificar en estas comunidades a individuos entrenados y capacitados para ejercer las funciones pretendidas.

Identifique e instale sus operaciones en comunidades carenciadas

Busque locales comunitarios que posean buenas instalaciones para el establecimiento de oficinas, producción y venta, con fácil acceso a las demás áreas de la ciudad. Verifique si hay incentivos para la instalación de empresas en esas zonas y su localización.

Trabajo voluntario

Facilite información

Considere la creación de una lista de oportunidades de trabajos voluntarios. Enumere varias organizaciones que busquen voluntarios, especificando el tipo de trabajo requerido y la habilidad necesaria para ejecutarlo. Solicite a sus colaboradores sugerencias sobre otras organizaciones y ánimelos a involucrarse con el trabajo de esas entidades. Contacte, cuando exista, al centro de voluntariado local para mayores informaciones sobre organizaciones sin fines de lucro que necesiten trabajo voluntario.

Facilite tiempo para que sus colaboradores participen en programas de voluntariado

Considere autorizar licencia a empleados para la realización de trabajo voluntario en comunidades carenciadas, o para organizaciones de bien público. Algunas empresas autorizan la licencia remunerada, mientras que otras la autorizan sin goce de haberes. La licencia autorizada por empresas varía desde una hora por mes hasta una semana por año.



Ofrezca apoyo financiero para estimular el trabajo voluntario

Considere la posibilidad de contribuir económicamente con organizaciones de cuya dirección formen parte sus colaboradores, o para las cuales éstos hagan trabajo voluntario. Algunas empresas acostumbran a contribuir en su propio nombre; otras, en cambio, a nombre de sus colaboradores. En ambos casos, ellas no sólo estimulan al empleado a continuar con su voluntariado sino también mejoran su imagen por abrazar causas nobles.

Recompense el trabajo voluntario de sus colaboradores

Organice una fiesta para los voluntarios (e invite a sus compañeros de trabajo). Organice un sorteo, autorice días extras para el período de vacaciones o provea cualquier otro incentivo para animar al trabajo voluntario. No olvide que recompensas simples pueden tener un valor significativo para el empleado. Una opción es otorgar un certificado o carta de reconocimiento firmada por uno de los directores de la empresa.

Adopte un proyecto específico

Considere la posibilidad de involucrar a la empresa en un proyecto o causa que afecte a varios voluntarios; tal vez una cuyo objetivo se aproxime a la declaración de misión de su empresa. Por ejemplo, un restaurante o una empresa del rubro alimenticio podrá embarcarse en campañas para eliminar el hambre o para incentivar la práctica de técnicas agrarias sustentables, organizar una huerta comunitaria, o distribuir alimentos para personas carenciadas. Permita la participación de empleados en trabajos volunta-

rios diferentes a los especificados por la empresa.

Autorice la participación de gerentes y directivos y la aplicación de sus capacidades

Permita que gerentes y/o ejecutivos de la empresa usen sus habilidades profesionales en la ejecución de trabajo voluntario para grupos comunitarios sin fines de lucro, durante el horario de trabajo. Algunas empresas "prestan" sus gerentes por algunos días, por una semana, o hasta por uno o más meses. Normalmente, estos profesionales ayudan en el desarrollo de proyectos específicos tales como: campañas para recaudación de fondos, entrenamiento de personal voluntario, montaje de sistemas informáticos, servicios de consultoría, u otros en los cuales sus habilidades profesionales puedan ser utilizadas.

Movilice proveedores y clientes

Usted puede unir los esfuerzos de su empresa con los de sus proveedores y clientes a la hora de emprender proyectos de trabajo voluntario. Anímelos a participar de tales proyectos y considere la posibilidad de ofrecerles incentivos como, por ejemplo, proveedores que realicen donaciones de productos y otros recursos tendrán plazos más amplios de contratación de sus servicios.

Haga acuerdos con otras empresas

Considere la posibilidad de asociarse con otras empresas de la comunidad, sean éstas de gran o pequeño porte, para desarrollar proyectos que su empresa no podría emprender individualmente. Por ejemplo, la organización de un programa de reciclaje con la comunidad local,



o la limpieza y/o reforma de una escuela o refugio. La alianza puede formarse basada en la

implementación de un solo proyecto o en una serie de ellos.

Compromiso con la comunidad

Haga donaciones de sus productos o servicios

Si es posible, contribuya con sus productos o servicios en forma directa para que organizaciones de la comunidad puedan hacer uso de ellos. Con un poco de creatividad, usted encontrará formas de hacer donaciones. Por ejemplo, si el plantel de empleados de su empresa incluye profesionales capaces de efectuar reparaciones o armado, considere la posibilidad de "prestarlos" a una organización sin fines de lucro para que efectúen servicios de reparaciones.

Comprométase a hacer contribuciones

Considere la posibilidad de asignar un porcentaje fijo de las ventas o de las ganancias de la empresa como forma de contribución para organizaciones comunitarias.

Aliente a sus empleados a contribuir

Considere la posibilidad de que su empresa contribuya en la misma medida en la que contribuye cada uno de sus colaboradores, o con una contribución mayor a la efectuada por

ellos. Algunas empresas cubren la contribución efectuada por el empleado en la base uno a uno; otras de dos a uno; y otras cubren solamente una parte de la contribución o utilizan una base cualquiera. Para facilitar las contribuciones, considere la posibilidad de deducirlas directamente de la liquidación del sueldo de sus colaboradores.

Apoye eventos locales

Considere la posibilidad de adquirir un lote de entradas para eventos comunitarios de tipo cultural o deportivo, para luego venderlos con descuento a sus colaboradores y clientes de su empresa, o bien para donarlos a beneficiarios de servicios de organizaciones sin fines de lucro, que no tendrían recursos para la adquisición de los mismos.

Aliente otro tipo de donaciones

Anime a sus colaboradores a que donen comida, ropa usada, muebles y otros rubros. De igual manera, organice para que su empresa haga donaciones de máquinas usadas, mobiliario y otros materiales y equipos a escuelas y organizaciones sin fines de lucro de su localidad.



Educación

Ofrezca apoyo a escuelas locales

Intente encontrar medios a través de los cuales su empresa pueda dar soporte y mejorar la educación ofrecida por las escuelas públicas locales. Anime a sus empleados a apadrinar eventos organizados por las escuelas, o a dar charlas a alumnos y profesores sobre habilidades profesionales necesarias para actuar en sus áreas de trabajo.

Haga donaciones de los equipos y mobiliario usados o excedentes

Las escuelas pueden aprovechar una variedad inmensa de productos y materiales. Hasta restos de materia prima o de productos caducos pueden ser utilizados para proyectos escolares.

Asóciese con una escuela

Asóciese con una escuela pública o comunitaria y provéala de servicios. Done tiempo de trabajo de sus empleados para ayudar en reparaciones o limpieza. Visite la escuela para dar pequeñas charlas sobre diferentes temas, como por ejemplo orientación sobre carreras o apoyo de las materias que están siendo dictadas. Ayude en la gestión de la escuela. Promueva programas que mejoren la calidad de la enseñanza, como prepara-

ción de material didáctico o entrenamiento de los profesores.

Invite a los alumnos de la escuela a visitar su empresa

Autorice la visita de un grupo de alumnos de la escuela a su empresa. El simple funcionamiento de una oficina podrá abrirles los ojos a un grupo de alumnos para futuras oportunidades. Deje que sus colaboradores describan sus tareas y esclarezcan dudas. Si es posible, permita que los alumnos operen equipos. Organice un intervalo para merendar, en el cual alumnos y empleados puedan participar.

Proporcione padrinazgos

Anime a sus colaboradores a apadrinar alumnos de la escuela, en el área personal o académica.

Cree un intercambio con la escuela

Muchas escuelas buscan que las empresas locales puedan ofrecer prácticas laborales, remuneradas o no, para sus alumnos. Pero usted no encare este tipo de programa como una fuente de mano de obra barata. Intente crear una verdadera oportunidad de aprendizaje para el becario, así como para su empresa.



Otros proyectos comunitarios

Apoye el comercio local

Considere la posibilidad de conseguir, junto a los comercios locales, descuentos para sus empleados. Dependiendo de la naturaleza de su negocio, usted podrá conseguir estos descuentos en base a canje o quizás prefiera subsidiar las compras de sus empleados.

Oriente el consumo en el comercio local, dando preferencias a los minoristas

No sólo anime la práctica de este ítem a sus colaboradores, sino también considere la posibilidad de que su empresa dirija la compra de sus insumos en este tipo de comercios.

Facilite sus instalaciones

Considere la posibilidad de ceder espacios físicos de su empresa para encuentros de organizaciones y grupos sin fines de lucro, siempre que la seguridad y las operaciones de la empresa no se vean comprometidas. Facilite sus instalaciones para cursos de alfabetización, apoyo escolar, encuentros u otros programas. Busque oportunidades para usar sus instalaciones en beneficio de programas comunitarios. Infórmese sobre los riesgos que esta política puede ocasionarle. Consulte siempre a su compañía de seguros sobre esta cuestión.

Mercado



Productos y
servicios

Otras ideas



Productos y servicios

Asegúrese de que todas las referencias comerciales hechas a los productos y/o servicios de la empresa sean específicas, correctas y justas

Vaya más allá de lo que la ley especifica, dando información en sus productos sobre seguridad, desempeño y eficacia. Armese de toda la información posible al promocionar comercialmente sus productos y/o servicios, facilitándola cuando ésta sea requerida. Aplique esta política inclusive en relación al material publicitario sobre los productos y/o servicios, anuncios y al propio producto. Evite hacer referencias comerciales vagas y generalizadas sobre su producto, como por ejemplo: "ambientalmente amigable". Intente ofrecer una información más específica. Siempre que sea posible, use los servicios de un profesional independiente para certificar la información comercial a ser divulgada.

Promueva el uso de su producto con seguridad y responsabilidad

Asegúrese de que los productos de su empresa no perjudiquen la salud y el medio ambiente durante todo su ciclo de vida: producción, uso y descarte. Capacite a los consumidores de su producto (y a los de su competencia) sobre el uso correcto de éstos.

Prohíba el uso de técnicas comerciales no-éticas

Las prácticas no-éticas no sólo corresponden a las previstas en la legislación sino también incluyen la venta compulsiva del producto, exageración sobre la potencialidad del mismo, exageración sobre las canti-

dades necesarias para satisfacer la demanda del cliente. Haga conocer a sus colaboradores que tales prácticas no serán toleradas por su empresa.

Facilite la mayor cantidad de información posible sobre sus productos

Excluyendo información propietaria sobre el producto (derechos registrados), ponga a disposición la mayor cantidad posible de información sobre el contenido de los productos de su empresa.

Respete la privacidad de sus clientes

Respete el derecho de sus clientes de no revelar su identidad, direcciones y números telefónicos para que no sean divulgados y/o comercializados en otras organizaciones. Si su empresa pone a disposición de terceros un listado de clientes, comuníquese los para darles la oportunidad de excluir sus nombres de la misma. Establezca una política firme sobre este tema y sancione a los que no se alinean con ésta.

Procure oportunidades comerciales alternativas

Busque oportunidades para crear nuevos productos y ofrecer servicios que vayan al encuentro de las necesidades sociales. Por ejemplo, verifique la posibilidad de comercializar productos que satisfagan necesidades de poblaciones carentes (grupos minoritarios, de tercera edad, con discapacidades físicas u otros). Si es posible, establezca una manera de beneficiar a estos grupos con parte de las ganancias.



Evite la publicidad "tóxica"

Este tipo de publicidad incluye anuncios que promueven la satisfacción inmediata, violencia, imagen enfermiza del cuerpo, agresión, falta de respeto, mistificación y sexismo. Anuncie sus productos con modelos positivos y hábitos saludables. Establezca una directiva clara sobre el tipo de información y mensaje, que puede o no ser dirigida a los niños. Vaya más allá de las exigencias mínimas para comunicar modelos positivos y prácticas saludables. Prohíba mensajes que exploten las emociones de los niños, o que transmitan una eventual manipulación de éstos hacia los padres para adquirir su producto.

Procure oportunidades de marketing que adhieran a causas nobles

Existen muchas formas de concretar este ítem, algunas muy simples y otras más complejas.

Las primeras se basan en simples donaciones de una parte de las ganancias a una o más organizaciones de bien público a su elección. El porcentaje de la ganancia puede tomarse sobre las ventas de un solo producto por un determinado período de tiempo, o sobre el total de las ventas por un período ilimitado. También se puede establecer un tope o valor máximo, o no limitar los montos de la donación. Otros tipos de marketing aliado a una causa incluyen el patrocinio de eventos y publicaciones, a través de donación de fondos o cualquier otro tipo de recurso; el patrocinio de proyectos escolares o universitarios; el uso de espacio interno o publicitario de la empresa para la promoción de eventos o causas de bien público; la confección de anuncios o la realización de campañas publicitarias para una determinada causa u organización.

Otras ideas

Haga inversiones de su empresa en instituciones socialmente responsables

Considere la posibilidad de depositar los fondos de su empresa en instituciones financieras que sostengan una causa social. Existen muchas trabajando en el desarrollo de programas comunitarios.

Utilice tarjetas de crédito, telefonía, etc. provistos por empresas con causas sociales

Busque maneras de apoyar el trabajo social de estas instituciones. Trate de utilizar tarjetas de crédito, servicios de telefonía, primas de seguro, y otros productos y servicios provistos por entidades que trabajan en causas sociales y cuyas ventas favorecerán estos programas.

Derechos Humanos





Considere los derechos humanos

Al elegir a sus proveedores de productos y/o servicios, busque trabajar con asociados que compartan con su empresa la preocupación de dar un tratamiento justo a los trabajadores. Hasta las empresas que contratan mano de obra en otras localidades para la producción de sus productos (generalmente en países en desarrollo) deben considerar el contexto económico, cultural y social del trabajador. Aún sin tener garantías de que su empresa tendrá éxito en este sentido, existen varias formas de promover el trato justo y correcto de sus trabajadores.

Sepa dónde son manufacturados los productos de su empresa

El primer paso es identificar la red de abastecimiento. Verifique cuáles son sus proveedores, cuáles las plantas utilizadas para la manufactura de sus productos, dónde están localizadas y sus capacidades de producción. Esta identificación podrá determinar cuáles son los ítems de particular importancia a ser considerados y qué tipo de influencia podrá tener usted.

Identifique aspectos relevantes sobre los derechos humanos

La Declaración Mundial de los Derechos Humanos establece los derechos de todas las personas, independientemente del sexo, raza, nacionalidad, religión o nivel económico. Muchos de estos derechos se relacionan con la acción por parte de los gobiernos, pero otros pueden ser relevantes para el

sector empresarial. Como por ejemplo, los relativos a: trabajo infantil, trabajo forzado, libertad de asociación, pre-conceptos discriminatorios, salud y seguridad.

Adopte un Código de Conducta

Muchas empresas crean sus propios Códigos de Conducta, los cuales pueden ser utilizados como modelos. La mayoría de estos códigos incorpora las leyes laborales locales y patrones de conducta internacionalmente aceptados. Deje claro a sus proveedores cuáles son sus expectativas en relación a las prácticas laborales adoptadas por ellos. Un código de conducta puede ser una guía para que el personal de su empresa pueda inferir hasta qué punto los ítems allí establecidos están siendo cumplidos en forma justa.

Comuniqué sus expectativas a los proveedores

Su empresa tiene mayor posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos si éstos son comunicados claramente a los proveedores. La comunicación podrá ser hecha a través de correspondencia o a través de visitas de representantes de la empresa. Tal vez sea útil comunicar a los proveedores cuáles son los patrones adoptados por su empresa, antes de comenzar nuevas asociaciones.

Solicite a los proveedores un compromiso formal

Al solicitar a sus proveedores la firma de un contrato, que incluya una declaración de compromiso con patrones laborales prede-



terminados, usted estará reforzando la preocupación de su empresa con las prácticas laborales y la idea de que la falta de cumplimiento de las mismas es relevante para la operación de su negocio.

Utilice todas las oportunidades para monitorear el cumplimiento de las reglas establecidas

Cada vez que un representante de su empresa visite la fábrica de un proveedor, deberá aprovechar la oportunidad para verificar de qué manera están siendo tratados los trabajadores. En visitas de control de calidad o para revisar la producción, se podrá observar si el local está limpio, bien iluminado y libre de riesgos. Durante estas visitas, también se

puede controlar si se está haciendo uso de mano de obra infantil y si sus colaboradores están siendo remunerados en forma justa, dentro de los plazos establecidos.

Trabaje en un clima de colaboración con proveedores para promover los cambios

Las asociaciones con proveedores tienden a mejorar si usted promueve un ambiente de colaboración. Hasta las grandes empresas saben que sus esfuerzos para promover cambios son más eficaces cuando no se imponen en forma autoritaria. Ofrezca sugerencias sobre posibles ajustes para mejorar la práctica. Intente crear un clima de confianza, discutiendo inicialmente ítems menos sensibles, tales como salud y seguridad.



Las siguientes tablas pueden resultar útiles para la evaluación de los esfuerzos de Responsabilidad Social de su empresa o como un Checklist para la revisión de los ítems de acción del manual. Usted puede querer registrar los resultados de su evaluación para futuras referencias, a fin de acompañar el progreso de su empresa en la implantación de las metas y objetivos de Responsabilidad Social.

Cómo Comenzar

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Visión y Misión					
Cree una declaración de Misión y Visión					
Comparta su declaración					
Integre la Visión a la Misión					
Revise periódicamente su declaración					
Ética					
Identifique y articule valores éticos claros					
Use valores éticos para resolver dilemas					
Capacite a sus colaboradores en Ética					
Cree un ambiente abierto a la discusión					
Incorpore la Ética a la revisión de desempeño de sus colaboradores					
Evalúe regularmente el desempeño de la empresa					
Auditoría y Rendición de Cuentas					
Audite regularmente el desempeño de la Empresa					
Obtenga realimentación de sus primeras auditorías					
Comparta los resultados de la auditoría					



Medio Ambiente

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Política de Operaciones					
Adopte principios de protección del medio ambiente					
Haga una auditoría ambiental					
Establezca una política ecológica de compras					
Motive a sus colaboradores en temas ambientales					
Minimización de Residuos					
Cree un programa de reciclaje					
Reduzca el consumo de papel					
Use productos de papel reciclado					
Compre productos que puedan ser reciclados					
Done los excedentes de mobiliarios y equipamientos					
Declare los excedentes de los materiales reciclables					
Evite el uso de productos que generen residuos					
Alquile los equipamientos que use en forma ocasional					
Prevención de la Polución					
Reduzca el uso de productos tóxicos					
Realice la disposición segura de sustancias tóxicas					
Use productos de limpieza no tóxicos					
Realice una inspección ambiental					



Medio Ambiente

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Uso eficaz de Energía y Agua					
Haga una auditoría de los usos de la energía					
Use sistemas de iluminación inteligente					
Aplique técnicas eficientes para administrar el uso de energía					
Promueva el uso de otras tecnologías eficientes para reducir el consumo de energía					
Promueva el uso de transporte alternativo					
Considere la posibilidad del trabajo a distancia					
Haga un buen mantenimiento del sistema de climatización					
Mantenga un flota de vehículos ambientalmente amigables					
Localice y arregle regularmente las pérdidas de agua					
Instale dispositivos para economizar agua					
Reduzca el uso de agua en áreas externas					
Proyecto Ecológico					
Cree un sistema de reciclaje					
Utilice técnicas de construcción ecológicamente correctas					
Examine el diseño de sus productos y servicios					
Trabaje asociado con proveedores y clientes					



Ambiente de Trabajo

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Prácticas Generales					
Publique y distribuya una guía de comportamiento entre sus colaboradores					
Apoye nuevas ideas y comentarios					
Diversidad					
Incorpore la diversidad como un valor esencial adoptado por la empresa					
Reclute el personal de formas y fuentes diversas					
Proporcione entrenamiento sobre diversidad					
Recompense a las gerencias por promover la diversidad					
Acoso Sexual					
Establezca una directiva en contra del acoso					
Proporcione programas de entrenamiento					
Establezca un procedimiento para los reclamos					
Cree un ambiente propicio para la discusión del tema					
Entrenamiento/Capacitación/Desarrollo Profesional					
Promueva el desarrollo de carreras					
Cree un programa de Asesoramiento					
Promueva y recompense el desarrollo de talentos					
Promueva y apoye el Trabajo Voluntario					
Delegación de la Autoridad					
Apoye la iniciativa individual					
Delegue la autoridad a los colaboradores para que alcancen metas ambiciosas					
Aplique la evaluación de desempeño por parte de múltiple supervisores					
Provea información financiera de la compañía					



Ambiente de Trabajo

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Remuneración e Incentivos					
Cree un programa de participación en resultados					
Entregue acciones de la compañía como forma de incentivo					
Estimule programas de retiro complementarios basados en el ahorro privado					
Reducción de Estructura y Despidos					
Evite despidos					
Comunique sus intenciones					
Identifique otras alternativas					
Reduzca personal con dignidad					
Dé explicaciones a los que mantuvo en sus puestos					
Equilibrio entre Trabajo y Familia					
Tenga en cuenta las necesidades de sus empleados					
Evite directivas y prácticas que interfieran entre Familia y Trabajo					
Sea flexible					
Ofrezca días libres remunerados para trámites personales					
Ofrezca variedad de opciones					
Motive a los gerentes a construir un ambiente de trabajo positivo					
Ofrezca ayuda para la solución de problemas					
Apoye los cuidados prenatales					
Ayude a ubicar a los hijos de sus colaboradores en la escuela					
Apoye a los colaboradores que tienen familiares enfermos o no cuentan con cobertura de salud adecuada					
Otorgue lic. remunerada a sus colaboradores por necesidades familiares					
Apoye la Adopción					
Asóciese con otras empresas locales para ofrecer servicios					
Cree una clasificación de los recursos existentes					
Establezca un centro de recursos para las familias					



Ambiente de Trabajo

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Salud/Seguridad/Bienestar					
Promueva la salud y el bienestar					
Ofrezca planes de salud flexibles					
Promueva los controles periódicos de salud					
Recompense el estilo de vida saludable					
Estimule la práctica de deportes en clubes y gimnasios					
Elimine el cigarrillo de los ambientes de trabajo					
Apoye la participación de sus colaboradores en programas de ayuda a adictos					
Promueva hábitos de trabajo saludable					
Mantenga una elevada calidad de aire					
Considere beneficios para el personal temporario					



Comunidad

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Global					
Haga del "Compromiso con la comunidad" una prioridad de su administración					
Invierta en la comunidad					
Considere el reclutamiento de personas provenientes de ambientes carenciados					
Identifique e Instale sus operaciones en comunidades carecientes					
Trabajo Voluntario					
Facilite información					
Facilite tiempo para que sus colaboradores participen en programas de voluntariado					
Ofrezca apoyo financiero para estimular el trabajo voluntario					
Recompense el trabajo voluntario de sus colaboradores					
Adopte un proyecto específico					
Autorice la participación de gerentes y directivos y la aplicación de sus capacidades					
Mobilice a proveedores y clientes					
Haga acuerdos con otras empresas					



Comunidad

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Compromiso con la Comunidad					
Haga donaciones de sus productos o servicios					
Comprométase a hacer contribuciones					
Aliente a sus empleados a contribuir					
Apoye eventos locales					
Aliente otro tipo de donaciones					

Educación

Ofrezca apoyo a las escuelas locales					
Haga donaciones de los equipos y mobiliarios usados excedentes					
Asóciese con una escuela					
Invite a los alumnos de la escuela a visitar su empresa					
Proporcione tutores					
Cree un intercambio con la escuela					

Otros Proyectos Comunitarios

Apoye al comercio local					
Oriente el consumo en el comercio local, dando preferencias a los minoristas					
Facilite sus instalaciones					



Mercado

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Productos y Servicios					
Asegúrese que todas las referencias comerciales hechas a los productos y/o servicios de la empresa sean específicas, correctas y justas					
Promueva el uso de su producto con seguridad y responsabilidad					
Prohiba el uso de técnicas comerciales no-éticas					
Facilite la mayor cantidad de información posible sobre sus productos					
Respete la privacidad de sus clientes					
Procure oportunidades comerciales alternativas					
Evite la publicidad tóxica					
Procure prácticas de Marketing que abracen causas nobles					
Otras Ideas					
Haga inversiones de su empresa en instituciones socialmente responsables					
Utilice tarjetas de crédito, telefonía, etc. provistos por empresas con causas sociales					



Derechos Humanos

	En curso	Existe Oportunidad de Mejora	Vale la pena considerar	No se lo ha considerado aún	No se Aplica
Considere los derechos humanos					
Sepa dónde son manufacturados los productos de su empresa					
Identifique aspectos relevantes sobre los derechos humanos					
Adopte un código de conducta					
Comunique sus expectativas a los proveedores					
Solicite a sus proveedores un compromiso formal					
Utilice todas las oportunidades para monitorear el cumplimiento de las reglas establecidas					
Trabaje en un clima de colaboración con proveedores para promover cambios					



Quiénes somos / Misión / Objetivos	05
Introducción	08
Cómo comenzar	09
Visión y misión	10
Ética	11
Auditoría y rendición de cuentas	12
Medio Ambiente	13
Política de operaciones	14
Minimización de residuos	15
Prevención de la polución	16
Uso eficiente de la energía y del agua	17
Proyecto ecológico	19
Ambiente de trabajo	21
Prácticas generales	22
Diversidad	22
Acoso sexual	23
Entrenamiento/capacitación/desarrollo profesional	24
Delegación de la autoridad	24
Remuneración e incentivos	25
Reducción de estructura y despidos	26
Equilibrio entre trabajo y familia	27
Salud/Seguridad/Bienestar	30
Comunidad	33
Global	34
Trabajo voluntario	34
Compromiso con la comunidad	36
Educación	37
Otros proyectos comunitarios	38
Mercado	39
Productos y servicios	40
Otras ideas	41
Derechos humanos	43
Checklist de Responsabilidad Social	47

El Manual de Primeros Pasos de Responsabilidad Social Empresarial es una publicación del © Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Brasil) cuya publicación fue patrocinada por las empresas General Electric y Trevisan, y posible gracias a la colaboración de Industrial Graphics.

INSTITUTO
ETHOS
EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

REALIZACIÓN

INSTITUTO
ETHOS

www.ethos.org.br

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY



Instituto Argentino
de Responsabilidad
Social Empresaria

www.iarse.org

PROMOTORES



COBORSE
CONSEJO BOLIVIANO DE RSE



EMPRENDER



APOYO

 **W.K. KELLOGG
FOUNDATION**
To help people help themselves

AVINA™