



Principios y Método para Desarrollar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial

*Elaborado por:
Centro de Promoción de
Tecnologías Sostenibles - CPTS*



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



EMBAJADA
REAL DE
DINAMARCA

Staatssekretariat für Wirtschaft
Secrétariat d'Etat à l'économie
Segretariato di Stato dell'economia
State Secretariat for Economic Affairs

seco





PRINCIPIOS Y MÉTODO PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

**CON EL APOYO DE:
SECRETARIAT D'ÉTAT A L'ÉCONOMIE – SUISSE (SECO)
(SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA ECONOMÍA – SUIZA)
NEOSYS
USAID/BOLIVIA
EMBAJADA REAL DE DINAMARCA**

La Paz, agosto de 2005

Índice de Contenido

Índice de Contenido	i
Agradecimientos.....	ii
Abreviaciones y siglas utilizadas.....	iv
Objetivos del CPTS	v
1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVO.....	3
3 MÉTODO.....	3
3.1 SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC)	3
3.2 EL PANORAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE (PDES).....	4
3.2.1 Descripción de las perspectivas y temas del PDES.....	5
3.2.2 Delimitación del área de trabajo del CPTS.....	8
3.3 INDICADORES DE AVANCE	9
3.3.1 Indicadores generales de avance.....	10
3.3.2 Indicadores de avance por perspectiva.....	11
3.4 IMPLEMENTACIÓN.....	14
3.4.1 Similitudes con el programa de Producción más Limpia (PML).....	14
4 BIBLIOGRAFÍA	17
5 ANEXOS	18
5.1 ANEXO A: LISTA DE INDICADORES POR PERSPECTIVA	18
5.2 ANEXO B: CUESTIONARIO DE PREDIAGNÓSTICO	22
CUESTIONARIO DE PREDIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	22
FORMULARIO 1.....	23
FORMULARIO 4.....	31
5.3 ANEXO C: LISTA DE VERIFICACIÓN POR PERSPECTIVAS	32



Método RSE

Agradecimientos

El Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (CPTS) tiene el agrado de presentar el documento **“Principios y método para Desarrollar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial”**, elaborado por su equipo técnico.

El objetivo de este documento es el de constituirse en un instrumento de referencia, en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para las empresas, autoridades, consultores, instituciones e interesados en general.

El CPTS expresa su más sincero agradecimiento a:

- La Secretaría de Estado para la Economía – Suiza (SECO), a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), al Programa de Cooperación Danesa para el Sector de Medio Ambiente (PCDSMA), a la Cámara Nacional de Industrias (CNI) y, a la Cámara Departamental de Industrias de La Paz (CDILP).
- Alex Kunze, consultor experto en Responsabilidad Social Empresarial, (Suiza).
- La empresa consultora Neosys (Suiza).
- Las empresas nacionales que han participado en diagnósticos de RSE y a todos quienes han aportado con sus comentarios y experiencias.

Finalmente, cabe hacer notar que las opiniones vertidas en este documento son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente aquéllas de las agencias de cooperación, instituciones y personas antes mencionadas.

Por el Directorio del CPTS:

Víktor de los Heros Álvarez, Presidente;
Antonio Saavedra Muñoz, Vicepresidente;
Gerardo Velasco, Tesorero.

Carlos Enrique Arze Landivar, Director Ejecutivo

La Paz, agosto de 2005

Principios y Método para Desarrollar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial
Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (CPTS)

Autores y editores:

Rodolfo Eróstegui Torres (autor principal externo) y
Equipo Técnico del CPTS
Av. Mariscal Santa Cruz N° 1392
Edificio Cámara Nacional de Comercio, piso 12
La Paz - Bolivia

Equipo Técnico del CPTS:

Carlos E. Arze Landivar, Director Ejecutivo CPTS;
Pablo Rossell Arce, Consultor CPTS (autor principal interno);
Juan Cristóbal Birbuet, Consultor CPTS;
Cesín A. Curi S., Consultor CPTS;
Daisy Guamán Meza, Consultora CPTS;
Samuel Lora Rocha, Consultor CPTS;
Antonio Ruiz Michel, Consultor CPTS;

La Paz – Bolivia, agosto de 2005

Abreviaciones y siglas utilizadas

ANDI	Asociación Nacional de Industriales – Colombia
BSC	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
CDI	Cámara Departamental de Industrias de La Paz
CET	Centro de Eficiencia Tecnológica – Perú
CNI	Cámara Nacional de Industrias
CPTS	Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles
EP3/Bolivia	Proyecto de Prevención de la Contaminación Ambiental en Bolivia
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
PML	Producción más Limpia
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SBSC	Cuadro de Mando Integral Sostenible (Sustainability Balanced Scorecard)
SECO	Secretaría de Estado Para la Economía – Suiza
SISO	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
SPI	Secretariados Profesionales Internacionales
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VMEH	Viceministerio de Energía e Hidrocarburos
VPI	Iniciativas Voluntarias Privadas (Voluntary Private Initiatives)

Objetivos del CPTS

El Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (CPTS) fue creado en septiembre de 1998, mediante un acuerdo suscrito entre la Cámara Nacional de Industrias (CNI) y el Viceministerio de Energía e Hidrocarburos (VMEH), en el que se establecía la fusión del Proyecto para la Prevención de la Contaminación Ambiental en Bolivia (EP3/Bolivia), financiado por USAID, con el Programa de Asistencia para el Manejo del Sector Energético en Bolivia (ESMAP Country Programme Bolivia), financiado por el Gobierno de los Países Bajos y ejecutado por el Banco Mundial.

A partir del 1º de julio de 2002, el CPTS adquiere su personería jurídica, constituyéndose en una asociación civil sin fines de lucro, que cuenta con el financiamiento de USAID, de la Embajada Real de Dinamarca y de la Secretaría de Estado para la Economía de Suiza (SECO).

El objetivo principal del CPTS es promover el concepto y las prácticas de Producción Más Limpia (PML) en los sectores productivos y de servicios de la economía boliviana, jugando un papel articulador de la oferta y la demanda de servicios de PML en el país.

Con el apoyo de SECO, se han incorporado a las actividades del CPTS los diagnósticos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con la finalidad de apoyar a las empresas a mejorar su desempeño en materia social y contribuir, de esa manera, a mejorar su desempeño económico. Se considera importante la inclusión de este tema, toda vez que en los procesos de producción no sólo intervienen maquinaria, equipo, materia prima y otros insumos sino, principalmente, trabajadoras y trabajadores.

La "Responsabilidad Social Empresarial" es la respuesta que debe dar la empresa a la expectativa de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse (OIT, ANDI, JCI, Manual de Balance Social (Versión actualizada). Bogotá Colombia, 2001).

Los diagnósticos de RSE son un servicio que el CPTS ofrece de manera conjunta a los Diagnósticos de Producción Más Limpia, pero también pueden ser efectuados por separado.

Además de los diagnósticos de RSE, el CPTS tiene material de difusión para capacitaciones y eventos de sensibilización sobre el tema. Estos materiales están dirigidos a empresarios, consultores y público en general, con interés en la temática de RSE.

El CPTS está ubicado en la ciudad de La Paz, en la Av. Mariscal Santa Cruz N° 1392, Edificio de la Cámara Nacional de Comercio, piso 12; teléfono: (591 2) 2319891; fax: (591 2) 2319903; correo electrónico: decpts@adslmail.entelnet.bo, página Web: <http://www.cpts.org/>.

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en un tema importante en la agenda de empresarios, organizaciones de la sociedad civil y organismos multilaterales. No existe una definición única de lo que es RSE y su alcance es amplio. Sin embargo, la RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La empresa consultora suiza Neosys y el Centro de Eficiencia Tecnológica del Perú (CET-Perú), entienden la RSE como el compromiso continuo de un negocio para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo mientras mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, así como de su sociedad y comunidad. Para estas instituciones, la RSE es la manera de operar un negocio cumpliendo o excediendo las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad tiene con el negocio. En este contexto, la RSE no consiste en prácticas filantrópicas o de marketing social¹. Otros entienden la RSE, como la “integración voluntaria por parte de las empresas a las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en la relación con sus interlocutores”².

El CPTS ha agrupado las prácticas de RSE en dos grandes áreas en las que trabaja: (1) ambiental y (2) socio - laboral. En el área ambiental se concentra en promover la implementación de prácticas de Producción Más Limpia (PML) en empresas. En el área socio – laboral, promueve el cumplimiento de los ocho convenios fundamentales de la OIT (referidos a erradicación del trabajo infantil, abolición de toda forma de trabajo forzoso y de todo tipo de discriminación, libertad sindical y derecho de negociación colectiva, salud y seguridad en el trabajo) y la mejora de las relaciones de la empresa con la sociedad y con las autoridades.

A medida que las prácticas de RSE se expanden, se podría esperar que se produzca un cambio trascendental en materia de política social, que no sólo modificaría el rol de los empleadores sino que también induciría a una transformación del Estado. Así, además de formular políticas sociales de carácter general, el Estado, podría contemplar políticas de incentivo para los empresarios que fomenten un desarrollo armónico y equitativo de la empresa y del hombre, en relación con la sociedad y la naturaleza.

La OIT señala que: “**en los últimos años ha surgido una gran diversidad de mecanismos conocidos como iniciativas privadas voluntarias (Voluntary Private Initiatives, VPI) que, si bien no están legislados, pueden servir para reforzar o complementar comportamientos que sí están regidos por disposiciones legislativas. Los códigos de conducta, las iniciativas de etiquetado social, la certificación, la extensión de licencias, los controles y auditorías sociales, así como los acuerdos marco entre empresas y los Secretariados Profesionales Internacionales (SPI), se están convirtiendo en verdaderos hitos sociales que guían la actividad económica a lo largo de toda la cadena de producción, desde el abastecimiento en materias primas hasta la fabricación y la venta al público**”³. Esto significa que las iniciativas privadas en materia social son voluntarias, es decir, que no se obliga a los empleadores a realizar actividad social y/o ambiental alguna. Asimismo, el Director General de la OIT, afirma que estas iniciativas no están contenidas en disposición legal nacional alguna, ni tampoco en la legislación internacional del organismo que él representa. Sin embargo, recalca que se están convirtiendo en el paradigma de desarrollo que orienta a muchas empresas.

Este paradigma de desarrollo ha sido asumido en nuestro país por la Cámara Nacional de Industrias (CNI), que ha realizado una propuesta sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, la que ha

¹ Neosys, CET Perú. Seminario Taller, Módulo II, Herramientas globales para una gestión empresarial responsable. Lima, noviembre del 2002.

² Carmen Chacón Castro, Ponencia presentada en la VII Jornada de empleo: La inclusión social de personas vulnerables (Valencia 24 y 25 de Octubre de 2001) con el título La empresa social: la responsabilidad y la acción social de la empresa, tomado del Internet.

³ OIT Reducir el déficit de trabajo decente un desafío global, Editorial OIT, Ginebra 2001.

sido tomada como una referencia en este documento. La propuesta de la CNI contempla cinco ejes de actuación en materia de responsabilidad social empresarial⁴:

1. Responsabilidad con los clientes:
 - Calidad de los productos
 - Concienciación sobre la importancia de consumir lo nuestro
2. Responsabilidad con las generaciones futuras:
 - Protección del medio ambiente
 - Promoción de la producción más limpia
3. Responsabilidad al interior de la empresa
 - Salud y Seguridad Ocupacional
 - Capacitación de cuadros profesionales, técnicos y mano de obra calificada
4. Responsabilidad fuera de la empresa
 - Cumplimiento de leyes y pago de impuestos
 - Generación de empleo y creación de riqueza
5. Responsabilidad con la cultura y el desarrollo urbano
 - Apoyar las demandas sociales referidas a educación, recreación, ornato público y deportes
 - Promocionar actos culturales.

Estos ejes de actuación abarcan tanto el ámbito interno como el ámbito externo de la empresa, y cubren todos los temas que el CPTS ha desarrollado para el Panorama de Desarrollo Empresarial Sostenible (PDES), que es su instrumento de acción en materia de Responsabilidad Social Empresarial (ver apartado 3.2).

Por otro lado, el concepto de responsabilidad social empresarial que ha sido tomado como base para este documento, es aquél que ha sido emitido por la OIT, y que considera a la responsabilidad social empresarial como ***“la respuesta que debe dar la empresa a la expectativa de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse”***⁵.

⁴ Cámara Nacional de Industrias. Cámara de Industrias de La Paz. Memoria 2003. (pp. 26-27)

⁵ OIT, ANDI, JCI, **Manual de Balance Social (Versión actualizada)** Bogotá Colombia, 2001.

2 OBJETIVO

El objetivo de este documento es brindar los instrumentos necesarios para desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro una empresa, con la finalidad de optimizar el desempeño social de la misma. La aplicación del método propuesto en este documento permitirá a la empresa optimizar los procesos a través de una mejor gestión laboral, asegurar condiciones de trabajo aceptables y asegurar que la empresa conozca a los grupos interesados (stakeholders) más importantes y que tenga un diálogo adecuado con ellos permitiendo la disminución de los riesgos y el reconocimiento de las oportunidades relacionadas con su entorno.

3 MÉTODO

3.1 SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC)

El presente método se basa en el Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), que es una versión aumentada del Balanced Scorecard (BSC). El BSC es una herramienta moderna para la planificación de la empresa, diseñada por Kaplan y Norton⁶. Esta herramienta permite definir metas operativas e indicadores y facilita el control del desempeño empresarial. El BSC está basado en cuatro perspectivas⁷ que determinan el desempeño de una empresa:

1. Finanzas.
2. Clientes.
3. Procesos internos.
4. Aprendizaje y crecimiento (recursos humanos).

Estas cuatro perspectivas se encuentran relacionadas en una cadena causal, en la que el éxito financiero es el objetivo que busca una empresa pero, para alcanzarlo, existen algunas condiciones que se debe cumplir:

- Se necesita productos adecuados para el mercado, lo que asegurará clientes.
- La calidad de los productos depende de los procesos de producción.
- Los procesos dependen de una buena capacitación de los trabajadores.

El entrenamiento y la motivación de los empleados son condiciones básicas para una organización interna efectiva y el logro de una mayor productividad.

Además de las perspectivas del BSC hay otras dos perspectivas que se debe considerar: la perspectiva de la sociedad y la perspectiva de las autoridades (ministerios, gobiernos regionales, municipalidades, juzgados, etc.); el BSC, con estas dos perspectivas adicionales, ha sido desarrollado por Bieker y Gminder⁸ y se denomina "Sustainability Balanced Scorecard" (SBSC) El esquema básico del SBSC, según la adaptación realizada por el CPTS y NEOSYS, se encuentra en la Figura 3.1. En la adaptación que aquí se presenta, la perspectiva de Finanzas se denomina "Desarrollo Empresarial Sostenible", la perspectiva de Clientes se denomina "Clientes y Mercado", la perspectiva de Procesos Internos se denomina "Procesos" y la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se denomina "Gestión de Recursos Humanos".

⁶ Kaplan, Robert y Norton, David. *Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997.

⁷ Las perspectivas son visiones de los grupos interesados (stakeholders) que determinan el desempeño de la empresa: la perspectiva de finanzas, corresponde a los accionistas de la empresa; la perspectiva de clientes corresponde a los clientes de los distintos segmentos de mercado de la empresa; en la perspectiva de procesos internos, la empresa identifica los procesos críticos en los que en los que debe mejorar para tener más impacto en la satisfacción del cliente; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento corresponde a los trabajadores de la empresa (Kaplan y Norton, op.cit.).

⁸ Bieker, Thomas y Gminder, Carl-Ulrich. *Towards A Sustainability Balanced Scorecard*. University of St. Gallen St. Gallen, 2001.

La inclusión de las perspectivas de la sociedad y de las autoridades tiene una gran importancia, porque también tienen influencia en las actividades de la empresa. Por ejemplo, una mala relación con la sociedad puede ocasionar pérdida de mercados para la empresa y amenazas de cierre. Por otro lado, el incumplimiento de los deberes de la empresa con las autoridades también puede poner en riesgo su propia supervivencia.

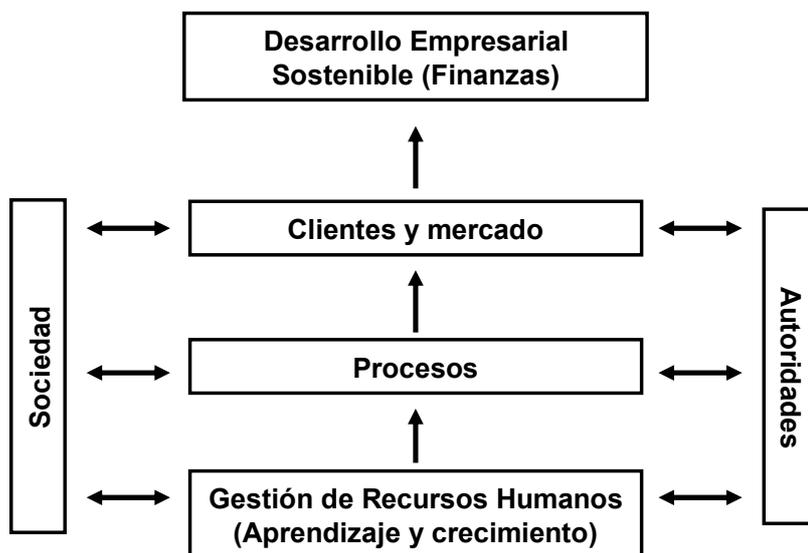


Figura 3.1 Sustainability Balanced Scorecard
Elaboración: CPTS, sobre la base de Bieker y Gminder (2001)

Buscando el desarrollo empresarial sostenible, es evidente que el capital humano, es la base que permite que los procesos de la empresa se lleven a cabo con calidad, de manera que se satisfagan las expectativas y los requisitos de los clientes, al mismo tiempo que se cumple con las obligaciones de la empresa para con la sociedad y con las autoridades. Todo esto conduce a un mejor desempeño financiero de la empresa. El presente documento pretende aportar con elementos que permitan mejorar tanto las condiciones laborales como el desempeño económico de la empresa.

3.2 EL PANORAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE (PDES)

El PDES es un instrumento para el diagnóstico de RSE desarrollado por el CPTS y NEOSYS, basado en el SBSC. En el PDES, cada una de las perspectivas del SBSC tiene una serie de temas de en los que la empresa debe concentrar sus esfuerzos para desarrollar un programa de RSE.

Los temas que componen cada perspectiva se describen en el Cuadro 3.1:

Cuadro 3.1 Panorama de Desarrollo Empresarial Sostenible (PDES)

Perspectiva	Temas
Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de trabajadores • Calificación • Capacitación • Discriminación • Representación de los trabajadores • Trabajo infantil • Trabajo a domicilio
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial y salud ocupacional (SISO) • Gestión del proceso • Organización del proceso • Infraestructura social
Clientes y Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos del consumidor • Calidad y seguridad de los productos • Atención al cliente • Proveedores • Distribuidores
Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con las autoridades
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con la comunidad local • Afiliación gremial • Relación con ONGs • Corrupción

Elaboración: CPTS

3.2.1 Descripción de las perspectivas y temas del PDES

La perspectiva de **gestión de recursos humanos** abarca al conjunto de actividades que movilizan y desarrollan las capacidades de las personas que una empresa necesita para realizar sus objetivos (Cortés, 2001). En esta perspectiva, se incluyen los siguientes temas:

- **Contratación de trabajadores.** Se refiere a las condiciones legales y económicas bajo las cuales los trabajadores realizan su labor.

La responsabilidad básica de la empresa en el tema de contratación es cumplir, como mínimo, con la legislación laboral vigente.

- **Calificación.** Se refiere al nivel máximo al que ha llegado un trabajador en su proceso de formación.

Se debe contar con la persona correcta en el puesto indicado. La formación y experiencia del trabajador debe estar acorde con los requerimientos del puesto de trabajo.

- **Capacitación.** Abarca todas aquellas actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento de los trabajadores, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Hill, 2003).

La empresa debe asegurarse de desarrollar las capacidades de cada trabajador para que cumpla su labor de manera eficiente y segura.

- **Discriminación.** Es toda distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, género, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, que tenga por efecto anular o alterar la

igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (OIT, Convenio 111). La empresa socialmente responsable erradica todo tipo de discriminación en el trabajo.

- Representación de los trabajadores. Las diversas formas de representación de los trabajadores permiten establecer las políticas laborales internas de la empresa de una manera uniforme y negociada con los trabajadores, en el marco del respeto a sus derechos fundamentales. El sindicato es la forma típica de representación de los trabajadores, pero pueden darse otras formas que, no siendo sindicatos, cumplan las mismas funciones.
- Trabajo infantil. Es todo trabajo realizado por menores de 14 años (OIT, Convenio 138). La legislación vigente plantea una serie de restricciones que prohíben la ejecución de trabajos pesados por parte de menores y, además, obligan al empleador a restringir los horarios de trabajo en función de los horarios de estudio y descanso que requieren los menores.

Parte de la responsabilidad de la empresa con la sociedad es respetar los derechos de los menores. Por lo tanto, la empresa debe asegurarse de cumplir con todas las restricciones impuestas por Ley al contratar menores de 14 años.

- Trabajo a domicilio. Es el trabajo realizado a cambio de una remuneración en el domicilio del trabajador o en otro local, distinto del local de trabajo del empleador (OIT, Convenio 177).

En caso de contratar trabajadores a domicilio, la empresa debe reconocerles los mismos derechos que a los trabajadores de planta.

La perspectiva de **procesos** abarca todas aquellas operaciones que se realizan para obtener los productos que la empresa lanza al mercado. Esta perspectiva incluye los siguientes temas:

- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO). Se refiere a todas las prácticas y procedimientos orientados a preservar la salud de los trabajadores de la empresa, así como a evitar daños a los materiales y medio ambiente de trabajo⁹.

Es esencial preservar las condiciones de salud de los trabajadores, puesto que los trabajadores que gocen de buena salud y se sientan protegidos en la empresa, trabajarán más eficientemente.

- Gestión del proceso. Es el conjunto de actividades orientadas a planificar, controlar y dirigir el proceso productivo y, para fines de diagnóstico de RSE, se considerarán los siguientes elementos: división del trabajo, supervisión y control y estilo de mando. La división del trabajo consiste en el descomposición de un trabajo en diferentes tareas, que son realizadas por diferentes trabajadores Social Science Glossary. Las actividades de supervisión y control son aquellas actividades orientadas a verificar la calidad del trabajo de los obreros (De La Garza, 1998). El estilo de mando es la forma en la que los gerentes definen sus objetivos, establecen sus canales de comunicación, dictan sus instrucciones, definen los reconocimientos, establecen las reglas de participación y enfocan la solución de los problemas¹⁰.

El grado de división del trabajo, las actividades de supervisión y control y el estilo de mando deben generar un ambiente en el cual los trabajadores tengan participación en la solución de problemas y en la implementación de innovaciones. Esto generará un mayor compromiso por parte de los trabajadores, lo cual se traducirá en un mejor desempeño de la empresa.

- Organización del proceso. Es la configuración de las operaciones del proceso productivo en el tiempo y en el espacio. Abarca el diseño de los recorridos de los procesos y las condiciones de orden y limpieza.

⁹ NB-OHSAS 18101.

¹⁰ Adaptado del documento de Senlle y Stoll. Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1994.

Es importante que la empresa se asegure que los procesos están organizados de manera que sean desarrollados de manera fluida y sin interrupciones.

- Infraestructura social. Se refiere a los espacios destinados para dar mayor comodidad a los trabajadores, como ser baños, comedor, sala de capacitación, etc.

La dotación de infraestructura social por parte de la empresa permite a los trabajadores gozar de ciertas comodidades que les facilitan la estadía en las instalaciones de la empresa.

La perspectiva de **clientes y mercado** comprende las relaciones de la empresa con las personas o grupos que consumen los productos ofrecidos por la empresa. En esta perspectiva se incluyen los siguientes temas:

- Requisitos del consumidor. Son todas aquellas certificaciones requeridas por los clientes actuales o potenciales.

Al someterse a auditorias de certificación, la empresa demuestra, con el aval de una entidad independiente, la conformidad de sus productos y procesos con los estándares internacionales. Las certificaciones específicas de responsabilidad social empresarial permiten a la empresa insertarse en nichos de mercado con demanda de productos de alto valor.

- Calidad y seguridad de los productos. Son aquellas características de los productos que permiten un consumo seguro de los mismos.

La empresa debe dar toda la información al cliente acerca del correcto uso del producto, para que su consumo no provoque consecuencias indeseadas.

- Atención al cliente. Son aquellos servicios de información, consultas y reclamos que la empresa pone a disposición de sus clientes.

Ofrecer un servicio de atención al cliente incrementa la satisfacción de los consumidores y permite a la empresa contar con un valioso mecanismo de retroalimentación para monitorear la calidad de su producto.

- Proveedores. Son las empresas y/o personas que abastecen de materia prima, insumos y materiales a la empresa.

La empresa debe asegurarse de que sus proveedores mantengan niveles de calidad adecuados en materias primas y materiales.

- Distribuidores. Son las empresas y/o personas que se encargan de hacer llegar los productos de la empresa a los consumidores.

La empresa debe asegurarse que las condiciones de transporte y distribución de sus productos sean las más apropiadas para mantener la calidad de los mismos.

La perspectiva de **autoridades** se refiere al cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa. En esta perspectiva se incluye el tema de relación con las autoridades, que abarca todas las obligaciones legales que la empresa debe cumplir para poder operar. Parte de la responsabilidad social de la empresa es cumplir fielmente la normativa legal que se le aplica.

La perspectiva de la **sociedad** implica las relaciones de la empresa con la sociedad de la cual forma parte y se compone de los siguientes temas:

- **Relación con la comunidad local.** Se refiere a la relación de la empresa con su entorno social más inmediato: el barrio y el municipio.

La empresa debe mantener un comportamiento que le garantice una buena relación con la población con la que más directamente está vinculada —el barrio, el municipio—, evitando la contaminación ambiental, cooperando —cuando esté dentro de sus posibilidades— con las iniciativas de la población local y cumpliendo con las regulaciones municipales que le apliquen.

- **Afiliación gremial.** Se refiere a la participación de la empresa en las asociaciones sectoriales.

La participación de la empresa en las asociaciones del gremio le permite actuar de manera corporativa en la preservación de sus intereses y le permite participar en iniciativas conjuntas para incidir en la problemática económica y social.

- **Relación con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs).** Se refiere a la relación de la empresa con Organizaciones no Gubernamentales, entidades privadas sin fines de lucro que tienen programas y proyectos específicos de apoyo a diversos sectores. Muchas de las ONGs que trabajan en el país tienen programas y proyectos específicos de apoyo al sector empresarial.

La relación con ONGs que apoyan al sector empresarial le permite a la empresa beneficiarse con asistencia técnica, identificación de mercados y otras ventajas.

- **Corrupción.** Se refiere a las prácticas y procedimientos de la empresa para evitar que sus empleados y ejecutivos incurran en actos de corrupción.

La empresa debe establecer y comunicar a su personal reglas y procedimientos para evitar que sus funcionarios se vean involucrados en actos de corrupción.

3.2.2 Delimitación del área de trabajo del CPTS

Si la empresa desea trabajar en todos los temas del PDES, probablemente necesite el apoyo de un equipo multidisciplinario.

El CPTS tiene como principio intervenir únicamente en aquellas perspectivas y temas en las que el desempeño de la empresa en materia de RSE tenga directa vinculación con el proceso productivo. El enfoque y campo de acción del CPTS se describe en el Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2 Enfoque de trabajo del CPTS en RSE

Perspectiva	Temas
Gestión de Recursos Humanos	Contratación de trabajadores, capacitación, calificación
Procesos	SISO, gestión del proceso, organización del proceso, Infraestructura social (parcialmente)
Clientes y Mercado	Requisitos del consumidor
Autoridades	Relación con las autoridades
Sociedad	Relación con la comunidad local

Elaboración: CPTS

En la Figura 3.2, se presenta un esquema del PDES en el que figuran todas las perspectivas, así como los temas que componen cada perspectiva. Asimismo, se han enmarcado (con borde amarillo) los temas que se incluyen en los diagnósticos de RSE del CPTS.

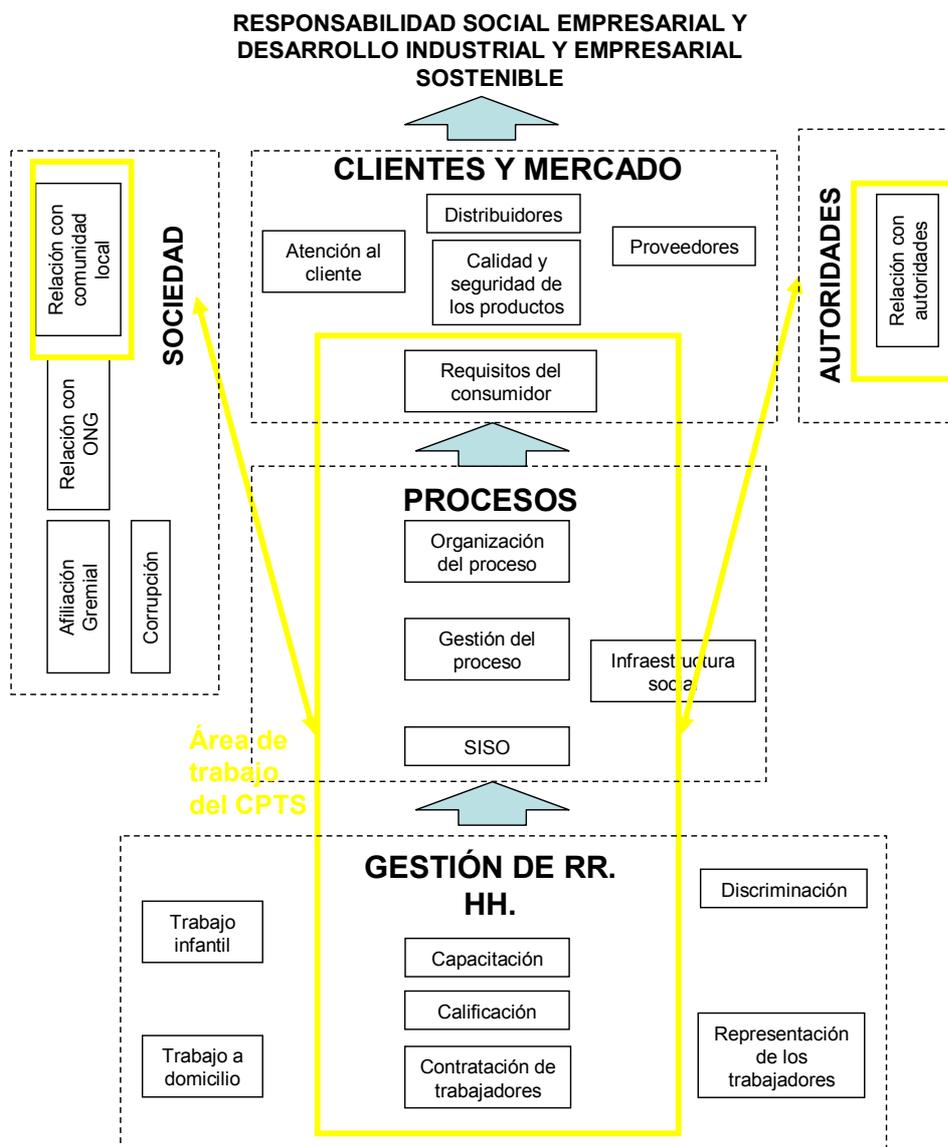


Figura 3.2 Panorama de desarrollo empresarial sostenible (PDES)
Elaboración: CPTS

El PDES será utilizado como guía para el diagnóstico de las empresas, tal como se indica en la Sección 3.4.

3.3 INDICADORES DE AVANCE

En el presente método se propone una serie de indicadores para evaluar el avance en RSE de las empresas. Para este fin, durante la realización del diagnóstico, se recolecta la información necesaria para calcular los indicadores, y así generar información acerca de la situación en RSE de la empresa en ese periodo, estableciendo una línea base.

Una vez que la empresa ha implementado las medidas de RSE propuestas como resultado del diagnóstico, se realiza una visita de seguimiento y se calcula nuevamente los indicadores de avance, con

el fin de evaluar el avance en RSE logrado por la empresa. Se recomienda que la empresa calcule los indicadores periódicamente, a medida que avanza en la implementación de las recomendaciones de RSE, para poder monitorear permanentemente su grado de avance en RSE.

La información necesaria para calcular los indicadores se debe recabar siguiendo las preguntas de las listas de verificación que se encuentran en el Anexo C.

Los indicadores que se presentan a continuación fueron agrupados en dos categorías: una general, en la que se muestra indicadores generales de avance de la empresa y otra específica, en la que se muestra indicadores de avance para cada perspectiva del PDES.

Es necesario destacar que en este apartado se presenta un grupo limitado de indicadores, que son los indicadores básicos para realizar un diagnóstico. En el Anexo A se puede encontrar una lista completa de todos los indicadores propuestos, que pueden ser empleados si se desea profundizar aún más en cada perspectiva.

3.3.1 Indicadores generales de avance

Para evaluar el avance general de la empresa, se cuenta con el índice de productividad del trabajo y el índice de rotación.

- **Índice de productividad del trabajo.**- Mide la cantidad física de producto obtenido por cada unidad de trabajo, expresada en horas-hombre trabajadas. Este es un indicador de la eficiencia en el uso del factor trabajo. Se calcula según la siguiente fórmula (ver Martínez, s/f):

$$P_L = \frac{Q}{HHT}$$

Donde:

P_L : Índice de productividad del trabajo

Q: es la cantidad de producto medida en kg, toneladas, litros, unidades, etc.;

HHT: es la cantidad de horas-hombre trabajadas para la obtención de Q.

- **Índice de rotación.**- Muestra el porcentaje de trabajadores que se desvinculan de la empresa en un período de seis meses y es un buen indicador del estado general de las relaciones laborales en la empresa. Se calcula según la siguiente fórmula (ver OIT- ANDI, 2001):

$$R = \frac{B}{\bar{L}_m} \times 100$$

Donde:

R: Índice de rotación

B: es el total de bajas de personal en un período de 6 meses;

\bar{L}_m : es el promedio mensual de trabajadores en el período considerado.

3.3.2 Indicadores de avance por perspectiva

3.3.2.1 Gestión de Recursos Humanos

En la perspectiva de gestión de Recursos Humanos el trabajo del CPTS abarca los temas de Contratación, Calificación y Capacitación.

- **Contratación.-** Los trabajadores con contrato regular tienen estabilidad laboral y, por tanto, un mayor nivel de compromiso con la empresa. Además están cubiertos por el seguro de la Caja Nacional de Salud (CNS), en caso de enfermedad o accidente laboral.

Para este tema, se utiliza como indicador el **porcentaje de trabajadores con contrato regular**, que se calcula utilizando la siguiente fórmula¹¹:

$$CR = \frac{L_{CR}}{L} \times 100$$

Donde:

CR: porcentaje de trabajadores con contrato regular

L_{CR} : es la cantidad de trabajadores con contrato regular

L: es la cantidad total de trabajadores de la empresa

- **Calificación.-** El nivel de calificación de los trabajadores de la empresa es un factor que incrementa la eficiencia de la empresa.

El indicador utilizado es el **porcentaje de trabajadores calificados**. Considerando que no todos los puestos de la empresa requieren de trabajadores calificados, el cálculo debe hacerse sólo para los puestos que requieren calificación previa, según el manual de funciones de la empresa. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$I_Q = \frac{L_Q}{P_Q} \times 100$$

Donde:

I_Q : porcentaje de trabajadores calificados

L_Q : es la cantidad de trabajadores calificados

P_Q : es la cantidad de puestos que requieren calificación previa, según el manual de funciones de la empresa

- **Capacitación.-** La capacitación de los trabajadores es un factor fundamental para mejorar los resultados de la empresa.

Se utilizan dos indicadores: la **cobertura de la capacitación** y la **cantidad de horas de capacitación por empleado al año**.

¹¹ Esta fórmula fue adaptada del documento Manual de Balance Social (Versión actualizada). OIT- ANDI. Bogotá Colombia, 2001.

La cobertura de la capacitación se calcula usando la siguiente fórmula ¹²:

$$C = \frac{L_c}{L}$$

Donde:

C: cobertura de la capacitación

L_c: cantidad de trabajadores capacitados

L: cantidad total de trabajadores

La cantidad de horas de capacitación por empleado al año, se calcula usando la siguiente fórmula ¹³:

$$h_c = \frac{H_c}{L}$$

Donde:

h_c: proporción de horas de capacitación al año

H_c: es el total de horas de capacitación en un año

L: es el total de trabajadores de la empresa

3.3.2.2 Procesos

En la perspectiva de procesos, el CPTS interviene en los temas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Gestión del Proceso Productivo y Organización del Proceso Productivo,

- **Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.-** Mantener un óptimo estado de las condiciones de salud y seguridad en el trabajo mejora la calidad de vida de los trabajadores y evita pérdidas a la empresa.

En este caso se utilizan dos indicadores: el **índice de accidentalidad** y la **tasa de ausentismo laboral por accidentes**. Ambos indicadores se deben calcular cada seis meses.

La fórmula para calcular el índice de accidentalidad es la siguiente ¹⁴:

$$a = \frac{A}{L_s} \times 100$$

Donde:

a: índice porcentual de accidentalidad;

¹² Esta fórmula fue adaptada del documento Manual de Balance Social (Versión actualizada). OIT- ANDI. Bogotá Colombia, 2001.

¹³ Esta fórmula fue adaptada del documento de Acción Empresarial. Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social. Santiago, 2001.

¹⁴ Esta fórmula fue adaptada del documento de Bestratén, Manuel y Turmo, Emilio. NTP 1: Estadísticas de accidentabilidad en la empresa. Documento de Internet (www.mtas.es/insht/ntp/ntp_001.htm)

A: es la cantidad de accidentes por semestre;

\bar{L}_s : es el promedio semestral de trabajadores de la empresa.

La fórmula para calcular la tasa de ausentismo laboral por accidentes es la siguiente¹⁵:

$$d = \frac{D}{T} \times 100$$

Donde:

d: tasa porcentual de ausentismo laboral por accidentes;

D: es la cantidad de días perdidos por accidente laboral;

T: es el total teórico de días de trabajo en el período, es decir, la cantidad total de días de trabajo programados en el período.

- **Gestión del proceso productivo.**- Una gestión del proceso que incluya la participación de los trabajadores, facilita el compromiso del personal de la empresa.

El indicador que se utiliza es la **cantidad de reuniones anuales entre gerencia y trabajadores**.

- **Organización del proceso productivo.**- Una adecuada organización del proceso permite mejorar la calidad de los productos.

Se utiliza como indicador el **porcentaje de productos defectuosos por lote**, que se calcula usando la siguiente fórmula:

$$o = \frac{\bar{O}}{\bar{P}} \times 100$$

Donde:

d: porcentaje de productos defectuosos por lote

\bar{O} : es la cantidad promedio de productos defectuosos por lote.

\bar{P} : es la cantidad promedio de productos por lote.

3.3.2.3 Clientes y mercado

Para la perspectiva de clientes y mercado, el CPTS interviene en el tema de requisitos de los clientes. Los requisitos más estrictos de los clientes internacionales son las certificaciones, tanto de producto como de sistema de gestión. Estas certificaciones permiten acceder competitivamente a nichos de mercado para exportación. Como indicador se utiliza la **cantidad de certificaciones obtenidas por la empresa**.

¹⁵ Esta fórmula fue adaptada del documento: Propuesta de Lineamientos para el cumplimiento en salud ocupacional y seguridad industrial para contratación de obras del IDU. Instituto de Desarrollo Urbano Alcaldía Mayor de Bogotá. Documento de Internet: <http://www.idu.gov.co/>

3.3.2.4 Autoridades

Para esta perspectiva, el CPTS trabaja en el tema de relación con las autoridades. En este punto, se considera importante que la empresa dé ejemplo de ciudadanía, cumpliendo los requisitos legales de funcionamiento. El indicador utilizado es el porcentaje de cumplimiento de requisitos legales, que se calcula usando la siguiente fórmula:

$$j = \frac{J_c}{J_o} \times 100$$

Donde:

J: porcentaje de cumplimiento de requisitos legales;

J_c: es la cantidad de requisitos legales que cumple la empresa;

J_o: es la cantidad de requisitos legales que obligatoriamente debe cumplir la empresa para funcionar legalmente

3.3.2.5 Sociedad

Para la perspectiva de sociedad, el CPTS interviene en el tema de relación con la comunidad local. La participación de la empresa en las organizaciones comunales es beneficiosa porque convierte a los vecinos en aliados estratégicos. El indicador de este tema es la **membresía en la junta vecinal**.

3.4 IMPLEMENTACIÓN

3.4.1 Similitudes con el programa de Producción más Limpia (PML)

El método del programa RSE se basa en el método que ha desarrollado el CPTS para implementar un programa de PML. Aunque es posible que una empresa implemente, en forma independiente, sólo uno de los dos programas (RSE o PML), es recomendable que se implementen los dos simultáneamente. El Cuadro 3.3 muestra los pasos a seguir para los programas de PML y RSE.

Cuadro 3.3 Pasos a seguir en un programa de PML y en un programa de RSE

Etapa	Paso	Programa de PML	Programa Responsabilidad Social
ETAPA 1: CREACIÓN DE LA BASE DEL PROGRAMA DE PML	1	Compromiso de la Gerencia.	Idem.
	2	Organizar el Comité de PML.	Idem.
	3	Identificar obstáculos al programa y proponer soluciones.	Idem.
ETAPA 2: PREPARACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE PML	4	Recopilar información sobre los procesos de producción (OU) críticas.	Recopilar información general de la empresa: cantidad de trabajadores, estructura orgánica y procesos productivos, con ayuda de los instrumentos del Anexo B.
	5	Evaluar los procesos de producción e identificar las operaciones unitarias (OU).	Idem.
	6	Definir el enfoque del diagnóstico con base en las OU críticas identificadas.	Definir el enfoque del diagnóstico, priorizando los temas del PDES en los cuales la empresa tenga un desempeño crítico.
ETAPA 3: DIAGNÓSTICO - ESTUDIO DETALLADO DE LAS OU CRÍTICAS	7	Elaborar balances de materia y energía para las OU críticas.	Diagnosticar los temas priorizados en el paso 6 con ayuda de los instrumentos del Anexo C.
	8	Identificar causas de ineficiencias.	Identificar impactos negativos para el desarrollo empresarial.
	9	Plantear opciones de PML.	Plantear opciones de RSE.
	10	Seleccionar las opciones de PML a ser evaluadas en términos técnicos y económicos.	Seleccionar las opciones de R.S. y ser evaluadas en términos técnicos, económicos, legales, laborales y mercantiles.
ETAPA 4: DIAGNÓSTICO EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA	11	Definir el tipo de evaluación.	Idem.
	12	Evaluación técnica: Aspectos productivos	Idem.
	13	Evaluación técnica: Aspectos ambientales.	Evaluación técnica: Aspectos socio laborales.
	14	Evaluación económica.	
	15	Selección y presentación de opciones de PML factibles.	Selección y presentación de opciones de RSE más factibles.
ETAPA 5: IMPLEMENTACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN FINAL	16	Preparar un plan de acción.	Idem.
	17	Implementar las opciones factibles Recomendadas.	Idem.
	18	Hacer seguimiento y evaluar los resultados de las opciones Implementadas.	Idem.
	19	Asegurar la continuidad del programa.	Idem.

Elaboración: CPTS

Las etapas 1 y 2 del Cuadro 3.3. describen las actividades del prediagnóstico. Los resultados principales son: un primer documento que exprese el compromiso de la gerencia para llevar adelante el programa y un segundo documento, el informe de prediagnóstico, en el que se detallan los datos hallados durante estas etapas.

Una vez que se ha oficializado el compromiso de la gerencia, se fija la fecha para efectuar la inspección de prediagnóstico, cuya duración no debería exceder un día. Para tal efecto, con ayuda de los formularios descritos en el Anexo B, se recopila toda la información necesaria que servirá posteriormente para priorizar los temas en los que la empresa tiene un desempeño crítico.

En el informe de prediagnóstico, se debe representar el PDES de la empresa, señalando los temas de cada perspectiva que deben ser tratados prioritariamente, con los siguientes colores:

- Rojo: Prioridad Alta. Los temas marcados con rojo, son aquellos en los que la situación de la empresa es deficiente y genera el riesgo de problemas legales o de una intervención de la empresa por parte de las autoridades. Por lo tanto, la empresa deberá corregir las deficiencias en esos temas de manera inmediata, iniciando la implementación de las soluciones en un lapso menor a un mes.
- Amarillo: Prioridad Media. Los temas marcados con amarillo, son aquellos en los que la situación de la empresa afecta sus relaciones con los trabajadores, los clientes o la comunidad local, pero sin generar el riesgo de intervención por parte de las autoridades ni de problemas legales. Por lo tanto, la empresa deberá corregir las deficiencias en esos temas en el corto plazo, iniciando la implementación de las soluciones en un lapso menor a los tres meses.

El diagnóstico de la empresa se realiza según las etapas 3 y 4 del Cuadro 3.3. El principal resultado es un documento de diagnóstico que contiene información de la línea base de la empresa, un análisis de la situación actual y recomendaciones de RSE, orientadas a mejorar la situación de la empresa en aquellos temas que han sido priorizados y una serie de indicadores de RSE que permitirán comparar el avance de la empresa a lo largo del tiempo.

El diagnóstico se realiza en un lapso de cinco días, profundizando el análisis de los temas priorizados, con el fin de conocer con mayor exactitud la situación actual y recomendar medidas de RSE para mejorar el desempeño de la empresa. Los instrumentos de apoyo para realizar el diagnóstico se encuentran en el Anexo C.

El seguimiento se lleva a cabo en la etapa 5 del Cuadro 3.3. El principal resultado es la verificación, en planta, de los avances alcanzados por la empresa, al implementar las medidas recomendadas en el diagnóstico. Si éstos son significativos, entonces se podrá proceder a la elaboración del estudio de caso, en el que se describe las medidas de RSE implementadas por la empresa y los beneficios obtenidos.

Para el seguimiento, se realiza una inspección a la empresa, que no debe durar más de dos días, con el fin de verificar la implementación de las recomendaciones de RSE efectuadas, además de recopilar información que permita calcular los indicadores descritos en la Sección 3.3 y comparar la situación de la empresa después de implementar las recomendaciones de RSE.

4 BIBLIOGRAFÍA

Acción Empresarial. Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social. Acción Empresarial. Santiago, 2001.

Bieker, Thomas y Gminder, Carl-Ulrich. Towards A Sustainability Balanced Scorecard. University of St. Gallen St. Gallen, 2001.

Bestratén, Manuel y Turmo, Emilio. NTP 1: Estadísticas de accidentabilidad en la empresa. Documento de Internet (www.mtas.es/insht/ntp/ntp_001.htm)

Cámara Nacional de Industrias. Cámara de Industrias de La Paz. Memoria 2003. La Paz, 2003.

De la Garza, Enrique. Modelos de industrialización en México. UAM-I. México, 1998.

Cortés, María. Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Documento de Internet (<http://www.arearh.com/rrhh/gestionrh.htm>). 2001.

Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (CPTS). Guía Técnica de Producción más Limpia para Curtiembres. CPTS. La Paz, 2003.

Chacón, Carmen. Ponencia presentada a la VII Jornada de empleo: La inclusión social de personas vulnerables (Valencia 24 y 25 de Octubre de 2001) con el título "La empresa social: la responsabilidad y la acción social de la empresa". Tomado del internet.

Hill, María Elena. Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones. Documento de Internet (www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml). 2003.

Martínez, María Eugenia. El concepto de productividad en el análisis económico. Documento de Internet (<http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>) s/f.

Social Science Glossary. Documento de Internet (http://sbci.cps.k12.il.us/curr_ela_ss/grade_9/gr9_ss.pdf)

Senlle, Andrés y Stoll, Guillermo. Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1994.

Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. Boston, 1992.

Neosys, CET Perú, Seminario Taller. Módulo II, Herramientas globales para una gestión empresarial responsable. Lima, noviembre del 2002.

Ibnorca. Norma Boliviana NB-OHSAS 18101 Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional – Vocabulario. Ibnorca. 2003.

OIT Reducir el déficit de trabajo decente un desafío global. Editorial OIT, Ginebra 2001.

OIT, ANDI. Manual de Balance Social (Versión actualizada). Bogotá Colombia, 2001.

5 ANEXOS

5.1 ANEXO A: LISTA DE INDICADORES POR PERSPECTIVA

PERSPECTIVA: RECURSOS HUMANOS

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
Contratación	Porcentaje de trabajadores con contrato regular	$cr = \frac{L_{CR}}{L} \times 100$ <p>L_{CR}: cantidad de trabajadores con contrato regular L: cantidad total de trabajadores de la empresa</p>	
	Promedio de horas extra	$\bar{H} = \frac{\sum H_i}{L}$ <p>H_i: Cantidad total de horas extra a la semana del trabajador i. L: Total de trabajadores</p>	La cantidad máxima de horas extra a la semana que es permitida por ley es de 12.
	Porcentaje de trabajadores con vacaciones	$v = \frac{L_v}{L} \times 100$ <p>L_v: Cantidad de trabajadores que han gozado de vacaciones el último año L: Total de trabajadores</p>	Se refiere a los trabajadores que han tomado el total de días de vacaciones que les corresponde en el año
Calificación	Porcentaje de trabajadores calificados	$I_Q = \frac{L_Q}{P_Q} \times 100$ <p>L_Q: cantidad de trabajadores calificados P_Q: cantidad de puestos que requieren calificación previa</p>	La empresa debe contar con trabajadores calificados en aquellos puestos que requieran habilidades particulares.
Capacitación	Proporción de horas de capacitación al año por trabajador	$h_C = \frac{H_C}{L}$ <p>H_C: total de horas de capacitación en un año L: total de trabajadores de la empresa</p>	
Discriminación	Instrumentos de erradicación de la discriminación	cantidad de instrumentos internos de erradicación de la discriminación	Aquí se puede incluir: códigos de ética, política de promoción de la equidad y procedimientos de control para erradicar la discriminación
Trabajo Infantil	Edad mínima	Edad del trabajador más joven	
Representación de los trabajadores	Índice de participación sindical	$sd = \frac{L_s}{L} \times 100$ <p>L_s: cantidad de trabajadores sindicalizados L: total de trabajadores</p>	

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
Trabajo a domicilio	Proporción de trabajadores a domicilio	$k = \frac{K}{L} \times 100$ <p>M: cantidad de trabajadores a domicilio L: total de trabajadores</p>	

PERSPECTIVA: PROCESOS

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
SISO	Índice de accidentalidad	$a = \frac{A}{L_s} \times 100$ <p>A: cantidad semestral de accidentes L_s : promedio semestral de trabajadores de la empresa</p>	
	Tasa de ausentismo laboral por accidentes	$d = \frac{D}{T} \times 100$ <p>D es la cantidad de días perdidos por accidente laboral T es el total teórico de días de trabajo en el período</p>	El total teórico de días trabajados es el total de días de trabajo planificados para el período
	Inspecciones de seguridad	cantidad de inspecciones de seguridad al año	
Gestión del proceso productivo	Participación de los trabajadores	Cantidad de reuniones anuales entre gerencia y trabajadores	
	Porcentaje de polivalencia	$p = \frac{L_p}{L} \times 100$ <p>L_p: cantidad de trabajadores especializados en más de una operación L: cantidad total de trabajadores</p>	
	Supervisión y control	$s = \frac{L_s}{L} \times 100$ <p>L_s: Cantidad de trabajadores especializados en supervisión y control L: cantidad total de trabajadores</p>	
Organización del proceso productivo	Porcentaje de productos defectuosos por lote	$o = \frac{\bar{O}}{P} \times 100$ <p>\bar{O}: cantidad promedio de productos defectuosos por lote. P: cantidad total de productos por lote.</p>	

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
Infraestructura social	Infraestructura social	Cantidad de espacios dedicados a las actividades de los trabajadores	

PERSPECTIVA: CLIENTES Y MERCADO

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
Requisitos de los clientes	Certificaciones obtenidas por la empresa	Cantidad de certificaciones obtenidas por la empresa	
Calidad y seguridad de los productos	Índice de devoluciones	$m = \frac{\bar{M}}{P} \times 100$ <p>\bar{M}: cantidad promedio de devoluciones por lote P: cantidad total de productos por lote</p>	
Atención al cliente	Consultas de clientes al mes	cantidad total de consultas de los clientes al mes	
Proveedores	Porcentaje de productos rechazados	$g_i = \frac{e_i}{E_i} \times 100$ <p>e: cantidad de productos rechazados en el pedido del proveedor i E_i: cantidad total de productos en el pedido del proveedor i</p>	La empresa debe controlar la calidad de la producción de sus proveedores
Distribuidores	Porcentaje de productos dañados en la entrega	$n_i = \frac{f_i}{F_i} \times 100$ <p>f_i: cantidad de productos dañados por el distribuidor i F_i: Cantidad total de productos entregados al distribuidor i</p>	La empresa debe controlar que sus distribuidores mantengan las características del producto hasta la entrega final

PERSPECTIVA: SOCIEDAD

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
Relación con la comunidad local	Membresía en la junta vecinal	membresía en la junta vecinal	
Afiliación gremial	Membresía en asociaciones gremiales	cantidad de membresías en asociaciones gremiales	
Relación con ONGs	Proyectos con ONGs	cantidad de proyectos con ONGs locales	
Corrupción	Instrumentos de control interno anti corrupción	cantidad de instrumentos de control interno anti corrupción	Aquí se puede incluir: códigos de ética, política anti-corrupción y procedimientos de control anti-corrupción

PERSPECTIVA: AUTORIDADES

Tema	Indicador	Cálculo	Observaciones
Relación con autoridades	Requisitos de funcionamiento	$j = \frac{J_c}{J_o} \times 100$ <p> J_c: cantidad de requisitos legales que cumple la empresa. J_o: cantidad de requisitos legales que obligatoriamente debe cumplir la empresa para funcionar legalmente </p>	

5.2 ANEXO B: CUESTIONARIO DE PREDIAGNÓSTICO

CUESTIONARIO DE PREDIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Nombre de la empresa.....
Dirección de e-mail.....
Dirección.....
Teléfono.....
Ciudad.....
Provincia.....
Gerente General.....
Responsable de llenar el cuestionario de RSE.....
Fecha.....

A RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
.....
2. ¿Cuántas mujeres trabajan en la empresa?
.....
3. ¿Cuál es el promedio de antigüedad de los trabajadores de la empresa?
.....
4. ¿Cuál es el sueldo promedio?
.....
5. ¿Cuál es el sueldo más bajo?
.....
6. ¿Existe sindicato en la empresa?
.....
7. ¿La empresa tiene registros de cardex de personal?
.....
8. Favor llenar los formularios 1 y 2

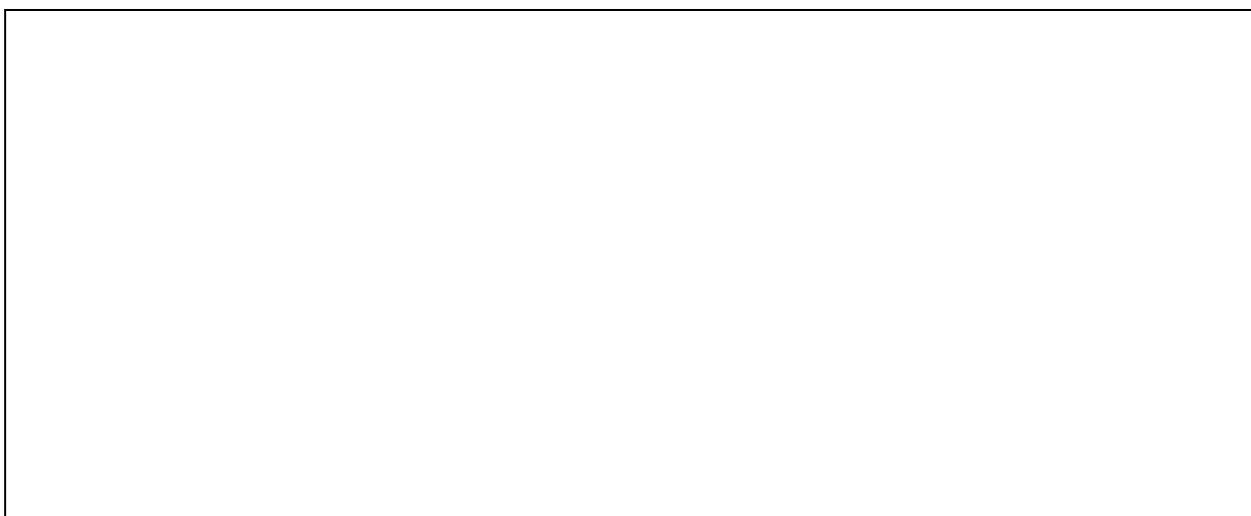
B PROCESOS

1. ¿Qué productos fabrica la empresa?

- Producto 1.....
- Producto 2.....
- Producto 3.....
- Producto 4.....
- Producto 5.....

2. Dibujar el flujograma de proceso para cada producto. Anotar: N° de trabajadores, N° de turnos y horarios.

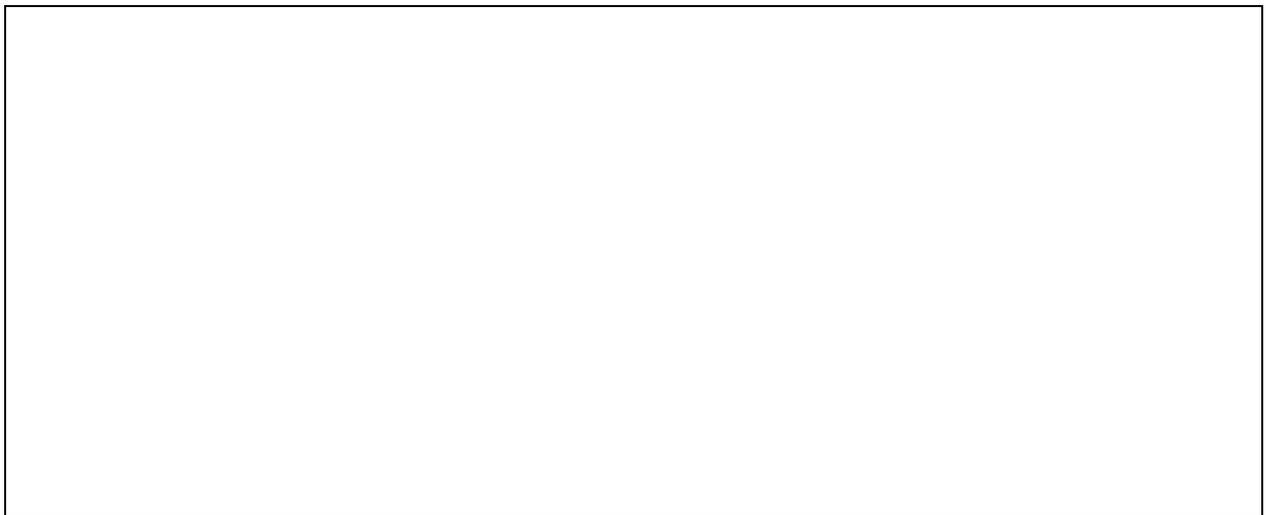
Flujograma Producto 1:.....



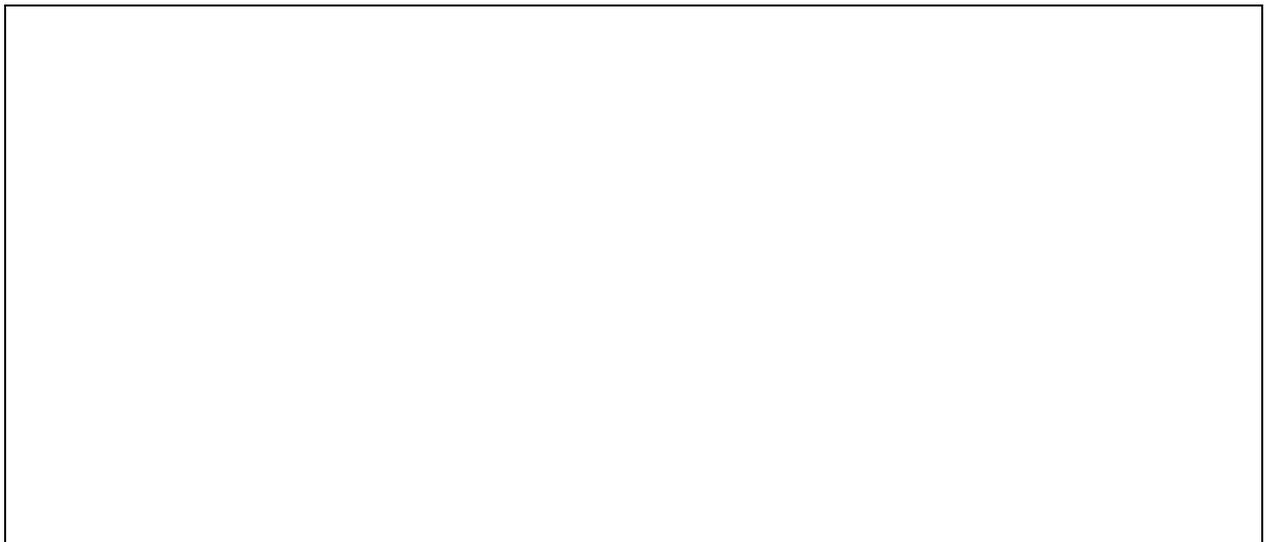
Flujograma Producto 2:.....



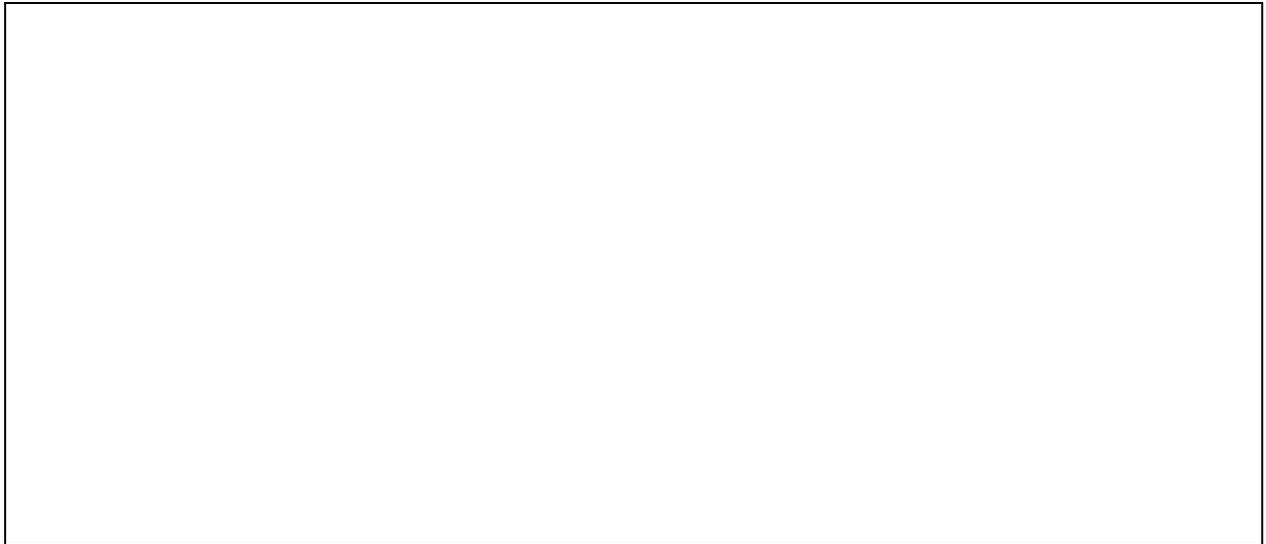
Flujograma Producto 3:.....



Flujograma Producto 4:.....



Flujograma Producto 5:.....



3. Graficar los diagramas de recorrido

Diagrama de recorrido Producto 1:.....



Diagrama de recorrido Producto 2:.....

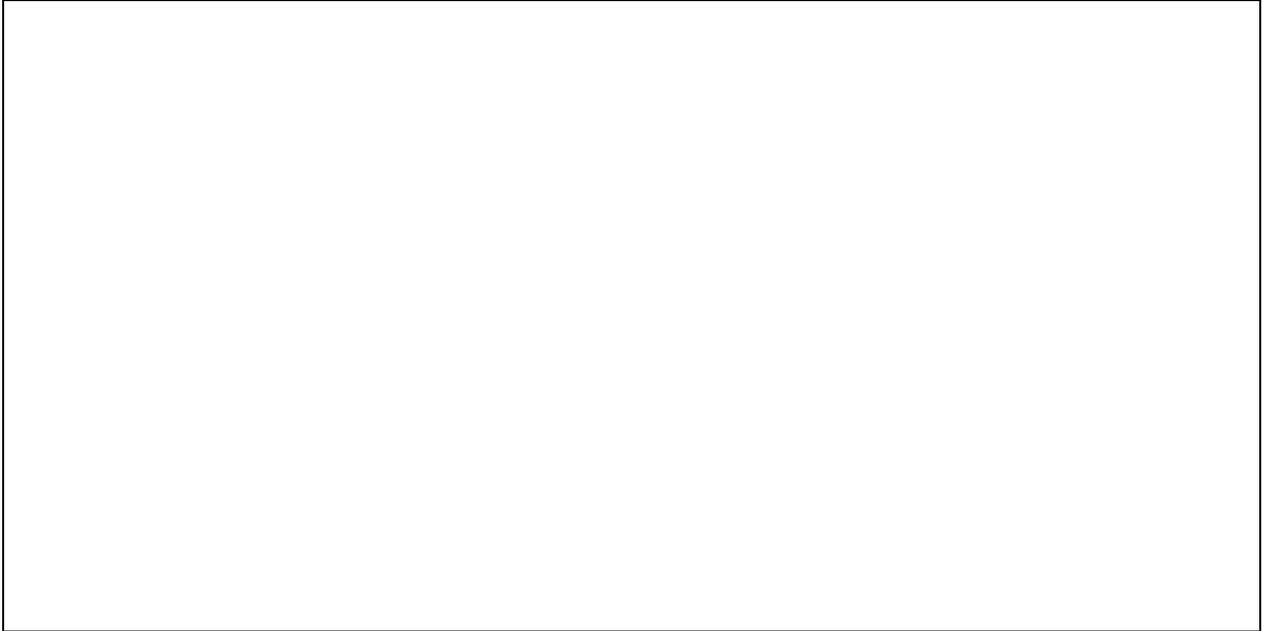


Diagrama de recorrido Producto 3:.....



Diagrama de recorrido Producto 4:.....

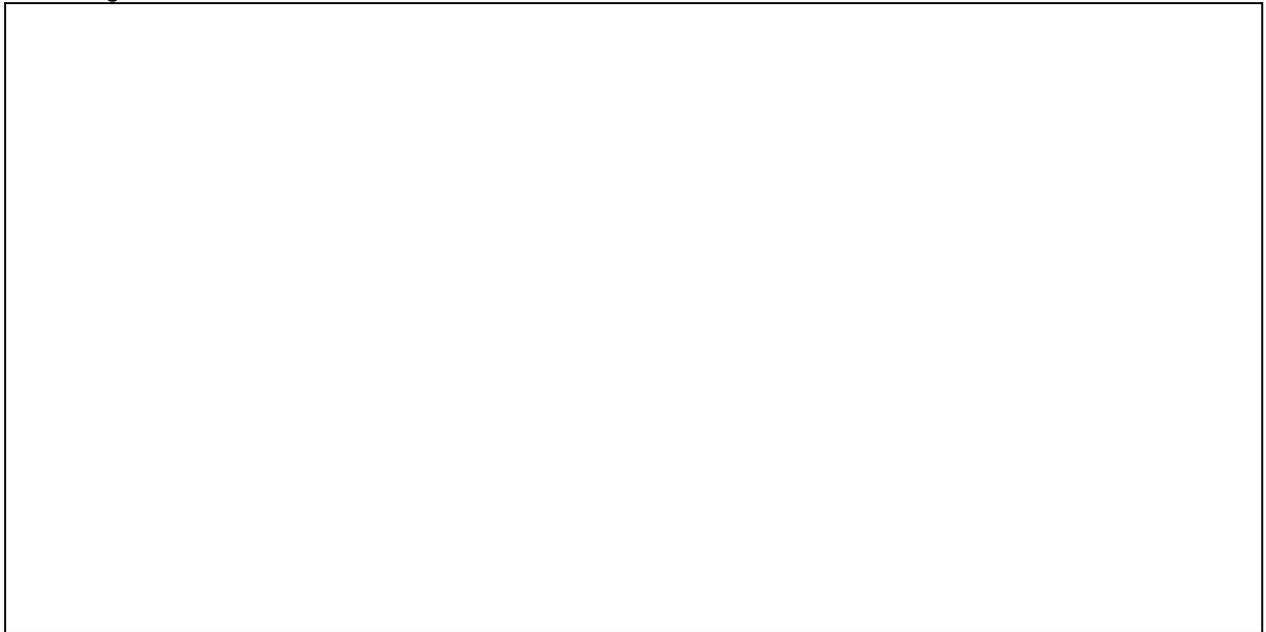
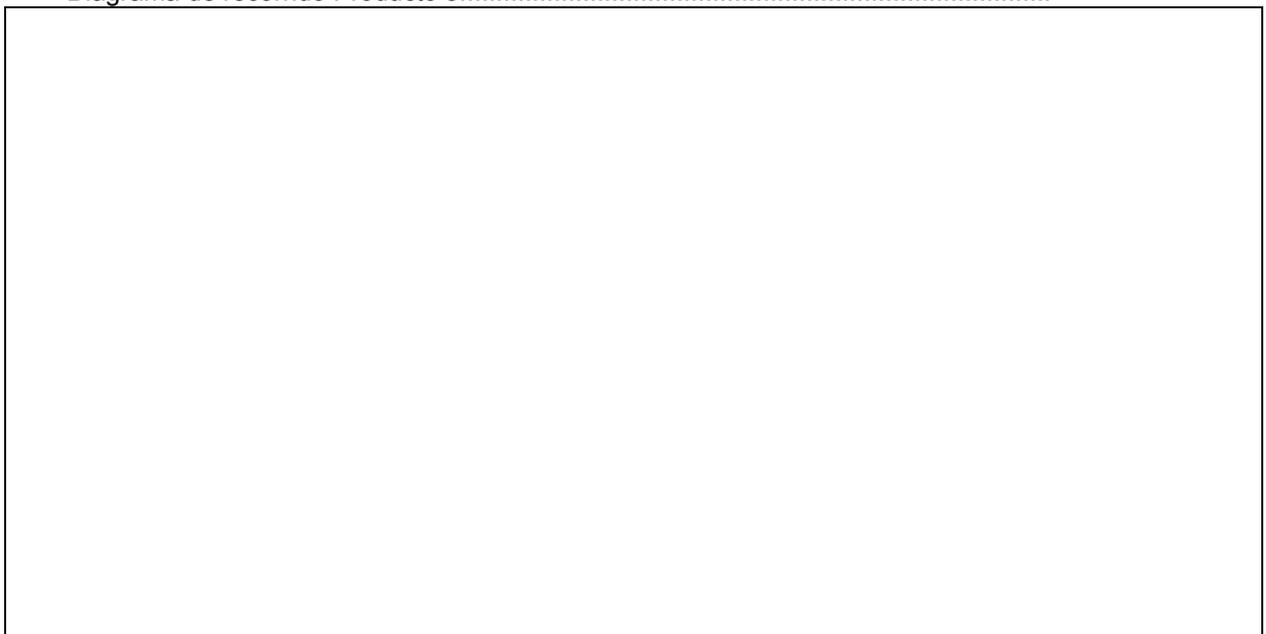
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for drawing a product journey diagram for Product 4.

Diagrama de recorrido Producto 5:.....

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for drawing a product journey diagram for Product 5.

4. ¿Existe una persona encargada de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en la empresa?
.....
5. ¿Existen registros de bajas médicas?
.....
6. ¿Existen registros de accidentes?
.....
7. ¿Existen registros de productividad?
.....
8. Llenar formulario 3

FORMULARIO 3

Datos de producción de los últimos tres meses

MES 1			MES 2			MES 3		
Variable	Cantidad	Unidad	Variable	Cantidad	Unidad	Variable	Cantidad	Unidad
Producto 1		Kg/mes	Producto 1		Kg/mes	Producto 1		Kg/mes
Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador
Horas/turno			Horas/turno			Horas/turno		
Turnos/día			Turnos/día			Turnos/día		
días/semana			días/semana			días/semana		
Producto 2		Kg/mes	Producto 2		Kg/mes	Producto 2		Kg/mes
Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador
Horas/turno			Horas/turno			Horas/turno		
Turnos/día			Turnos/día			Turnos/día		
días/semana			días/semana			días/semana		
semanas/mes			semanas/mes			semanas/mes		
Producto 3		Kg/mes	Producto 3		Kg/mes	Producto 3		Kg/mes
Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador
Horas/turno			Horas/turno			Horas/turno		
Turnos/día			Turnos/día			Turnos/día		
días/semana			días/semana			días/semana		
semanas/mes			semanas/mes			semanas/mes		
Producto 4		Kg/mes	Producto 4		Kg/mes	Producto 4		Kg/mes
Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador
Horas/turno			Horas/turno			Horas/turno		
Turnos/día			Turnos/día			Turnos/día		
días/semana			días/semana			días/semana		
semanas/mes			semanas/mes			semanas/mes		
Producto 5		Kg/mes	Producto 5		Kg/mes	Producto 5		Kg/mes
Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador	Trabajadores		trabajador
Horas/turno			Horas/turno			Horas/turno		
Turnos/día			Turnos/día			Turnos/día		
días/semana			días/semana			días/semana		
semanas/mes			semanas/mes			semanas/mes		

C CLIENTES Y MERCADO

1. Llenar formulario 4

FORMULARIO 4

Producto	Países de destino	Cantidad anual exportada (últimos 12 meses)

2. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de producto o de sistema de gestión?
.....
3. (SI EXPORTA) ¿Los clientes en el exterior exigen algún tipo de certificación o una norma de calidad en particular?
.....

D AUTORIDADES

1. ¿La empresa cuenta con toda la documentación legal de funcionamiento?
.....
2. ¿La empresa ha tenido inspecciones de alguna repartición pública?
.....
3. ¿Pertenece la empresa a algún grupo de trabajo o comisión promovida por alguna repartición gubernamental?
.....
4. ¿Qué tipo de relación mantiene la empresa con la municipalidad?
.....

E SOCIEDAD

1. ¿La empresa es miembro de la junta vecinal?
.....
2. ¿La empresa ha recibido quejas por parte de los vecinos?
.....
3. ¿Qué tipo de relación tiene la empresa con los vecinos?
.....

5.3 ANEXO C: LISTA DE VERIFICACIÓN POR PERSPECTIVAS

LISTA DE VERIFICACIÓN POR PERSPECTIVAS

RECURSOS HUMANOS	Fuente de verificación	Indicador
1. ¿Cuál es el promedio semanal de horas extra que se trabaja en cada sección? Sección 1: Sección 2: Sección 3: Sección 4: Sección 5:	Registro de horas trabajadas	Promedio de horas extra
2. ¿Cuántos trabajadores han tomado el total de días de vacación que les corresponde por Ley el último año?	Papeletas de solicitud de vacaciones	Porcentaje de trabajadores con vacaciones
3. ¿La empresa tiene manual de funciones? Sí No En caso afirmativo, por favor llenar el formulario 1	Manual de funciones, cardex de personal	Porcentaje de trabajadores calificados

FORMULARIO 1

Sección	# de puestos que requieren calificación previa según manual de funciones	# de puestos ocupados con trabajadores que tienen calificación previa

RECURSOS HUMANOS	Fuente de verificación	Indicador
4. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación? Sí No En caso afirmativo, ¿en qué temas? Favor llenar el formulario 2	Programas de capacitación, registros de eventos de capacitación	Proporción de horas de capacitación

FORMULARIO 2

Sección	# de trabajadores capacitados	# de horas de capacitación

RECURSOS HUMANOS	Fuente de verificación	Indicador
5. ¿La empresa ha establecido en su política interna la erradicación de la discriminación? Sí No	Política de la empresa, procedimientos de erradicación de la discriminación	Instrumentos de erradicación de la discriminación
6. ¿En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 5, qué instrumentos de erradicación de la discriminación ha desarrollado la empresa?		
7. ¿La empresa cuenta con mecanismos anónimos de recopilación de quejas de los trabajadores? Sí No En caso afirmativo, citar cuáles		
8. ¿Cuál es la edad del trabajador más joven?	Cardex de personal	Edad mínima
9. ¿Existe sindicato en la empresa? Sí No En caso afirmativo, ¿cuántos trabajadores están afiliados? ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa en total?	Actas de negociación con el sindicato, registros de trabajadores afiliados	Índice de participación sindical
10. ¿La empresa contrata trabajadores a domicilio? Sí No En caso afirmativo, ¿cuántos trabajadores a domicilio están contratados por la empresa?	Registro de trabajadores a domicilio	Proporción de trabajadores a domicilio

PROCESOS	Fuente de verificación	Indicador
1. Favor llenar el formulario 3	Registros de producción	Porcentaje de productos defectuosos

FORMULARIO 3

Producto	Cantidad promedio de productos por lote	Cantidad promedio de productos defectuosos

PROCESOS	Fuente de verificación	Indicador
2. ¿Cuántas reuniones al año se realizan entre los trabajadores y la gerencia? (excluir aquellas referidas a negociaciones salariales)	Actas de reuniones	Participación de los trabajadores
3. Favor llenar el formulario 4	Manual de funciones	Porcentaje de polivalencia

FORMULARIO 4

Producto	Cantidad de trabajadores	Cantidad de trabajadores especializados en más de una operación

PROCESOS	Fuente de verificación	Indicador
4. ¿Cuántos trabajadores están especializados en las funciones de supervisión y control?	Manual de funciones	Supervisión y control
5. ¿Cuántos accidentes han ocurrido en la empresa durante los últimos 6 meses?	Registros de accidentes, planillas de pago	Índice de accidentalidad
6. ¿Cuál es el la cantidad promedio mensual de trabajadores durante los últimos 6 meses?		
7. ¿Cuántos trabajadores se han accidentado el último mes?	Registros de bajas médicas, registros de accidentes	Tasa de ausentismo laboral por accidentes
8. ¿Cuántos días perdidos por accidente de trabajo hubo el último mes?		
9. Por favor marque una X en los espacios en blanco, cuando corresponda: La empresa cuenta con comedor La empresa cuenta con vestidores La empresa cuenta con casilleros La empresa cuenta con duchas	Inspección visual	Infraestructura social

CLIENTES Y MERCADO	Fuente de verificación	Indicador
1. ¿La empresa ha logrado certificar sus productos o sus sistemas de gestión? Sí No En caso afirmativo, ¿con qué certificaciones cuenta?	Documentos oficiales de certificación	Certificaciones obtenidas por la empresa
2. Favor llenar el formulario 5	Registros de devoluciones	Índice de devoluciones

FORMULARIO 5

Producto	Cantidad promedio de productos por lote	Cantidad promedio de devoluciones por lote

CLIENTES Y MERCADO	Fuente de verificación	Indicador
3. ¿La empresa cuenta con líneas de consulta para los clientes? Sí No En caso afirmativo, ¿cuántas consultas de clientes atendió el último mes?	Registros de consultas de clientes	Consultas de clientes al mes
4. Favor llenar el formulario 6	Registro de pedidos	Cantidad promedio de productos rechazados

FORMULARIO 6

Proveedor	Cantidad de productos por pedido	Cantidad de productos rechazados por pedido

CLIENTES Y MERCADO	Fuente de verificación	Indicador
5. Favor llenar el formulario 7	Registro de proveedores	Cantidad promedio de productos dañados en distribución

FORMULARIO 7

Distribuidor	Cantidad de productos por entrega	Cantidad de productos dañados en distribución

SOCIEDAD	Fuente de verificación	Indicador
1. ¿La empresa es miembro de la junta vecinal? Sí No	Actas de reuniones de la Junta vecinal	Membresía en la junta vecinal
2. ¿La empresa es miembro de alguna asociación gremial? Sí No En caso afirmativo, de cuál (cuales?)	Certificados de membresía	Cantidad de membresías en asociaciones gremiales

AUTORIDADES	Fuente de verificación	Indicador
1. ¿Con qué requisitos de funcionamiento otorgados por las autoridades competentes cuenta la empresa?	Certificados emitidos por las autoridades competentes	Requisitos de funcionamiento

Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles - CPTS
Av. Mariscal Santa Cruz N° 1392 • Edif. Cámara Nacional de Comercio, Piso 12
Tel.: (591-2) 2319891 • Fax: (591-2) 2319903 • Casilla 2603
Página Web: www.cpts.org
Correo electrónico: direccion.ejecutiva@cpts.org
La Paz - Bolivia

Este documento ha sido producido gracias al apoyo proporcionado por:

- el Pueblo de los Estados Unidos de América, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, bajo los términos del Acuerdo Cooperativo No. 511-A-00-02-00282-00.
- el Pueblo de Dinamarca, a través de la Embajada Real de Dinamarca, bajo el marco del Convenio Gubernamental entre la República de Bolivia y el Reino de Dinamarca.
- el Pueblo de Suiza, a través de la Secretaría de Estado para la Economía.

Las opiniones expresadas en este documento, no necesariamente reflejan el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, de la Embajada Real de Dinamarca, ni de la Secretaría de Estado para la Economía.