



# GUÍA OPERATIVA DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS PARA MEDIANAS EMPRESAS

(50 A 200 EMPLEADOS)

# GUÍA OPERATIVA DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS

Julio del 2007

Publicación del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

## Derechos Reservados

Se permite la reproducción y uso de este documento sin permiso previo de la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas siempre que se le cite.



## Pacto Mundial

Lanzado en el año 2000, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas es la iniciativa ciudadana corporativa más grande del mundo. Cuenta con cerca de 8.000 participantes de más de 100 países, incluye empresas, sociedades civiles, organizaciones laborales internacionales e instituciones académicas se unieron a la iniciativa. Todas ellas trabajan para promover la ciudadanía corporativa responsable, asegurando que los negocios sean parte de la solución en los retos que enfrenta la globalización. De esta manera el sector privado – en colaboración con otros actores sociales – puede ayudar a lograr una economía global más sustentable e incluyente.

[unglobalcompact@un.org](mailto:unglobalcompact@un.org)

## Créditos y agradecimientos

La traducción de esta publicación fue realizada por Apex a SYKES Company, una empresa de la red argentina del Pacto Mundial. La red Argentina ha puesto a disposición del Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas este documento, quien ha sido responsable de la edición del mismo. La red de Argentina y el Centro Regional agradecen, a su vez, a la Oficina del Pacto Mundial la autorización recibida para la traducción y edición de la Guía. El documento es de libre uso por parte de las redes locales, siempre y cuando se otorguen los créditos correspondientes a la red de Argentina y al Centro Regional.

Este documento fue originalmente publicado en julio del 2007 por la Oficina del Pacto Global.

El Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas tiene como objetivo promocionar los Principios del Pacto Mundial y sus iniciativas y para apoyar el trabajo de las Redes Locales en la Región de América Latina y el Caribe. Sus miembros son Alpina, Andesco, Andi, Asur, Aviatur, Bavaria, Cerrejón, Argos, Endesa, EEB, ISA, Corona, Pacific Rubiales Energy, Sociedades Bolívar, Telefónica y PNUD (Colombia).



Red Pacto Mundial  
Argentina



Centro Regional de Apoyo para  
América Latina y el Caribe

INTRODUCCIÓN .....	2
I. PARTICIPACIÓN EN EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS .....	3
¿De qué manera podemos transformar nuestros resultados mediante la implementación de principios de negocios responsables? .....	3
¿Qué es el Pacto Mundial? .....	3
¿Qué buscan los Diez Principios del Pacto Mundial? .....	4
II. PREPARACIÓN .....	5
¿Qué entendemos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas? (Auto diagnóstico) .....	5
¿Dónde podemos encontrar orientación? .....	6
¿Existen aliados que nos puedan ayudar? .....	6
III. SU PLAN DE DESARROLLO EN EL PACTO MUNDIAL:	
NUEVA VISIÓN Y PRIORIDADES .....	7
¿Qué es en realidad una buena práctica? .....	7
¿Qué es lo que hacemos bien? .....	7
La visión y la misión: ¿Qué es lo importante para nosotros como ciudadanos y como empresa? .....	7
Las Prioridades: ¿Hay algún sector que requiera atención urgente? ¿Existen posibilidades de innovación? .....	7
IV. PRIMEROS PASOS .....	8
¿Quiénes participarán? (Identificación de los accionistas). .....	8
¿Comprenden todos cómo podemos trabajar para avanzar en los principios? .....	8
¿Las reglas, políticas y hábitos de la empresa ayudan o impiden el progreso? .....	8
V. CREACIÓN DE EQUIPOS .....	9
¿Quién hará todo esto? .....	9
VI. IMPLEMENTACIÓN .....	9
Asuntos de Derechos Humanos .....	9
Asuntos Laborales .....	10
Asuntos Medioambientales .....	10
Medidas de Anticorrupción .....	11
VII. EVALUACIÓN .....	12
¿De qué manera y por qué deberíamos evaluar las mejoras? .....	12
VIII. COMUNICACIÓN DE PROGRESO .....	12
¿Por qué y a quién deberíamos comunicar el progreso? .....	12
¿Cómo podemos crear una Comunicación de Progreso? .....	13
¿Quién puede ayudarnos? .....	15
IX. MONITOREO / RECONOCIMIENTO .....	15
¿Cómo podemos realizar un seguimiento a las mejoras? .....	15
¿De qué manera podemos hacer que los empleados se sientan bien acerca de su contribución con la implementación de los Diez Principios? .....	15
Colaboradores .....	16

## INTRODUCCIÓN

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), afecta profundamente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En los últimos años, el debate sobre la RSE se ha enfocado principalmente en las grandes empresas y corporaciones multinacionales. Sin embargo, las relaciones con las cadenas de abastecimiento, los problemas de implementación, el desarrollo de legislaciones, de normatividad y certificación internacional, y particularmente el crecimiento de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha llevado el debate a un nivel local.

En los países desarrollados, las PYMES tienden a ser empresas especializadas e intensivas en conocimiento que pueden influir en el curso del comportamiento de los negocios, convirtiéndose en socios eficaces en la transferencia de tecnología, la mejora de prácticas empresariales y la apertura de oportunidades de mercado para los socios de países en vías de desarrollo.

En los países en vías de desarrollo, las PYMES son el motor para propagar las relaciones de mercado, el crecimiento económico y la distribución de los ingresos a los segmentos más extensos de la sociedad. Además, actúan como un potente factor en la integración de la modernización de las economías, en los mercados globales por medio de sus crecientes vínculos con las cadenas de abastecimiento y producción internacional -siempre que el progreso tenga una trayectoria hacia los estándares de comportamiento responsable.

Sin embargo, a menudo las PYMES necesitan superar grandes obstáculos tales como la falta de recursos humanos y financieros, etapas de conflicto y otras presiones por falta de recursos a fin de implementar con éxito los estándares sociales y del medio ambiente. Dado que las PYMES a nivel mundial constituyen aproximadamente el 90 por ciento de los negocios y éstas generan alrededor del 50 al 60 por ciento del empleo, existe una clara necesidad de crear conciencia, proporcionar capacitación y entrenamiento a las PYMES en el tema de la responsabilidad social empresarial.

En el 2006, la Oficina del Pacto Mundial designó a un grupo de expertos internacionales bajo la coordinación de la ONUDI para desarrollar la *Guía Operativa para Pequeñas y Medianas Empresas*. Con el claro objetivo de aumentar el número de PYMES que participan en el Pacto Mundial y brindar asistencia en la aplicación de los Diez Principios, el grupo preparó cuatro publicaciones:

1. La publicación actual, *Guía para Medianas Empresas*, la cual ofrece un modelo de implementación paso a paso para la aplicación de los Diez Principios.
2. Próximamente estará disponible una *Guía para Gerentes de Pequeñas Empresas, que funciona principalmente como un instrumento de sensibilización* y aclara los beneficios del Pacto para las PYMES.
3. Muy pronto, un *Informe y Recomendaciones* sobre las PYMES, será considerado como un libro de referencia para quienes trabajan con PYMES dentro de la amplia "red de redes" del Pacto Mundial.
4. Próximamente la guía de Recursos y Herramientas estará disponible y en la cual se podrá encontrar una actualización con la mejor documentación existente, y que contará con enlaces y accesos a una amplia lista de recursos.

**Esta publicación para medianas empresas** (50 a 200 empleados) es una guía fácil de seguir, basada en la trayectoria que las empresas de este tamaño necesitan seguir para convertirse en una empresa con buen desempeño en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

La secuencia es:



Este informe constituye el primer paso dentro del Pacto Mundial hacia la creación de un espacio donde las PYMES puedan intercambiar mejores prácticas y ayuden con el avance de la iniciativa del Pacto Mundial. Desde este punto de vista, se constituye como un documento vivo, que se actualizará en el futuro en base a nuevas ideas y experiencias.

## I. PARTICIPACIÓN EN EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

### ¿De qué manera podemos transformar nuestros resultados mediante la implementación de los principios de negocios responsables?

La implementación de principios de negocios responsables siempre beneficiará a su empresa. Le generará a su empresa ganancia económica y reconocimiento tanto a corto como a largo plazo. La administración de su negocio de manera socialmente responsable con el tiempo **incrementará su competitividad** mediante:

- la reducción del uso de materiales, energía y agua,
- la motivación y facultamiento de sus empleados,
- mejora en la eficiencia operativa,
- mejora en la relación con personas que son importantes para su negocio; y
- mejora en la reputación de la empresa para con los clientes.

**El Pacto Mundial de las Naciones Unidas** con sus Diez Principios en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción, ofrece a su empresa una plataforma única para comprometerse con el comportamiento empresarial responsable. Cuando su empresa se une al Pacto Mundial, tiene acceso a la amplia base de conocimientos de las Naciones Unidas en temas sobre desarrollo, así como el poder de convocatoria en lo que respecta a gobiernos, negocios, sociedad civil y otros grupos de interés.

Esta guía no sólo lo ayudará a entender el Pacto Mundial y su filosofía. Además, le servirá en la implementación de los Diez Principios. Sin embargo, por favor tome en cuenta que la implementación es más que un ejercicio que se realiza sólo una vez. La guía se debe entender como un continuo **ciclo de Planificación, Puesta en Marcha, Verificación y Acción**. Los ocho pasos consecutivos descritos por la Guía se diseñaron para repetirse de manera continua.

### ¿Qué es el Pacto Mundial?

El Pacto Mundial, es una iniciativa internacional voluntaria que fomenta en las empresas de todos los tamaños la implementación de políticas medioambientales y socialmente responsables y a informar de las mismas. Los fundamentos del Pacto son los Diez Principios que involucran cuatro áreas:

- **Derechos Humanos**
- **Normas Laborales**
- **Medioambiente**
- **Anticorrupción**

El objetivo del Pacto Mundial es promover una administración corporativa responsable para que las empresas formen parte de la solución a los retos de la globalización.

El Pacto Mundial no es un instrumento regulador, no se encarga de “controlar”, hacer cumplir o determinar el comportamiento o acciones de las empresas. Por el contrario, el Pacto Mundial se basa en la responsabilidad, la transparencia y el propio interés de las empresas, la sociedad laboral y civil para iniciar y compartir acciones sustanciales en la consecución de los principios en que el Pacto Mundial se sustenta.

El Pacto Mundial se organiza como una red. Cuenta con cerca de 8.000 participantes de más de 100 países, incluye empresas, sociedades civiles, organizaciones laborales internacionales e instituciones académicas

Diversas universidades y ciudades también apoyan la iniciativa. En su estructura encontramos la **Oficina del Pacto Mundial** y seis agencias de las Naciones Unidas:

- Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos
- Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente
- Organización Internacional del Trabajo
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Además de lo expresado anteriormente, el Pacto creó más de 80 redes locales y de país que funcionan como asociaciones locales voluntarias de participantes que se dedican a las actividades colectivas.

### ¿Qué buscan los Diez Principios del Pacto Mundial?

El Pacto Mundial invita a las empresas a integrar los Diez Principios en sus operaciones de negocios más importantes y a emprender proyectos y actividades corporativas que promuevan los principios y objetivos generales de las Naciones Unidas. Uno de los objetivos primordiales es incorporar los principios - y, en consecuencia, una buena ciudadanía corporativa-a la estrategia de gestión empresarial, la toma de decisiones y la cadena de valor de una empresa. Los Diez Principios son los siguientes:

#### Derechos Humanos

---

Principio 1: Los negocios deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; y

Principio 2: No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

#### Normas Laborales

---

Principio 3: Los negocios deben apoyar los principios de libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva;

Principio 4: la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;

Principio 5: la abolición efectiva de cualquier forma de trabajo infantil; y

Principio 6: la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

#### Medioambiente

---

Principio 7: Los negocios deben apoyar un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;

Principio 8: adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y

Principio 9: alentar el desarrollo y difusión de tecnologías inocuas para el medioambiente.

#### Anticorrupción

---

Principio 10: Los negocios deben trabajar en contra de todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.



## II. PREPARACIÓN

### ¿Qué entendemos por Pacto Mundial de las Naciones Unidas? (Auto-diagnóstico)

A continuación encontrará un cuestionario de autoevaluación que le permitirá examinar su entendimiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)<sup>1</sup>. Sólo marque la opción que más se adapte a la realidad de su empresa.

<p><b>1. Acerca del Pacto Mundial de las Naciones Unidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es mi primer contacto con el tema.</li> <li>b) Tengo poco conocimiento del tema.</li> <li>c) Procuero mejorar mi conocimiento sobre el tema.</li> </ul>	<p><b>2. Acerca de las obligaciones legales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A mi empresa le resulta difícil cumplir con las normas y obligaciones legales.</li> <li>b) Mi empresa cumple con la mayoría de las normas y obligaciones legales.</li> <li>c) Mi empresa considera prioritarias las normas y obligaciones legales.</li> </ul>
<p><b>3. En mi opinión, la ética es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un concepto abstracto.</li> <li>b) Fácil de entender, difícil de aplicar.</li> <li>c) La base sobre la que toda relación humana debiera construirse.</li> </ul>	<p><b>4. Con respecto al trato de las personas en mi empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Trato a cada persona como se merece.</li> <li>b) Pretendo tratar a cada persona de la misma manera para evitar conflicto.</li> <li>c) Procuero identificar las necesidades individuales y satisfacerlas de la mejor manera.</li> </ul>
<p><b>5. Acerca del Medioambiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Casi nunca pienso en eso.</li> <li>b) Me preocupa, pero no he hecho nada al respecto.</li> <li>c) Me propongo respetar el medioambiente y encontrar soluciones prácticas a los problemas, y promuevo que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>	<p><b>6. En mi relación con mis proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Con frecuencia, tengo problemas y me siento en riesgo.</li> <li>b) Tengo una relación cordial.</li> <li>c) Busco proveedores con principios similares que puedan ser mis socios y contribuir con mi negocio.</li> </ul>
<p><b>7. En cuanto a mis clientes o consumidores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los clientes son importantes pero es imposible complacerlos.</li> <li>b) Intento tomarlos en cuenta.</li> <li>c) Los trato como me gustaría que me traten mis proveedores.</li> </ul>	<p><b>8. Si escuchara por casualidad lo que comenta la gente de la comunidad sobre mi empresa, seguro escucharía una de las siguientes frases:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) “En verdad espero que tengan éxito ¡y se vayan a otro lugar!”</li> <li>b) “Oye Pedro, si sabes de alguna vacante en tu empresa, no te olvides de decirme, ¿sí?”</li> <li>c) “Las cosas han mejorado mucho desde que la gente de (...) llegó.”</li> </ul>
<p><b>9. En tiempos de elecciones políticas, mi empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prohíbe a sus empleados discutir sobre política... las discusiones sobre fútbol son suficientes</li> <li>b) Permite a sus empleados repartir folletos de campañas políticas.</li> <li>c) Busca que sus empleados y la comunidad tomen conciencia de lo importante que es votar y promueve la discusión abierta.</li> </ul>	

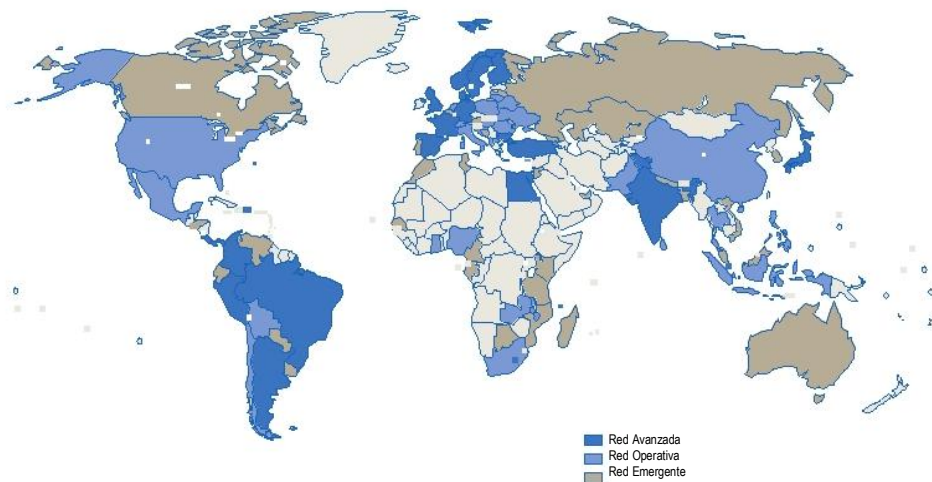
<sup>1</sup> Desarrollado originalmente por el Instituto Ethos, Brasil

Después de este ejercicio, usted deberá tener una clara impresión sobre los principios de ciudadanía corporativa que son ya una realidad en su empresa. Si usted marcó la opción “c” en todas o la mayoría de las preguntas, usted y su empresa tienen un entendimiento bastante claro de los Principios del Pacto Mundial aún y cuando no lo conozcan. Si usted marcó “a” y “b”, pero hubiera querido marcar “c”, piensa como un buen ciudadano corporativo. Sin embargo, si siempre seleccionó “a” como la respuesta correcta, usted hace bien en estudiar esta Guía exhaustivamente.

### ¿Dónde podemos encontrar orientación?

El primer punto en el cuál recibirá ayuda y orientación es su Red Local del Pacto Mundial. Una Red Local está compuesta por empresas, la academia o instituciones de la sociedad civil participantes, por lo general junto con un punto focal que coordina las actividades de la Red. Los participantes están familiarizados con las implicaciones específicas de los Diez Principios en el contexto de su país y cultura. Ellos le proporcionarán la filosofía y la misión del Pacto Mundial; le ayudarán a seleccionar los principios que son relevantes para su empresa; lo conectarán con facilitadores que le ayudarán a implementar los principios; le proporcionarán información básica, recursos y herramientas para esta implementación; lo invitarán a actividades de aprendizaje, a ejercicios de revisión de pares, al diálogo con otros grupos de interés referente a los principios; y le informarán sobre proyectos sociales que pueden ser de su interés.

Las Redes Locales del Pacto Mundial se han establecido en más de 80 países:



Se puede encontrar sobre el contacto con su Red Local fácilmente en:  
<http://unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/index.html>

### ¿Existen aliados que nos puedan ayudar?

A pesar de que usted se pueda sentir solo y un poco abrumado al enfrentarse al reto de la implementación de los principios del Pacto Mundial en su empresa, existe una diversidad de aliados que tal vez no haya considerado. Las asociaciones empresariales, grupos sociales, académicos, estudiantes, funcionarios públicos y otros podrían ser valiosos partidarios de su esfuerzo. De nuevo, su Red Local lo pondrá en contacto con estas opciones de ayuda.



### III. SU PLAN DE DESARROLLO EN EL PACTO MUNDIAL: NUEVA VISIÓN Y PRIORIDADES

#### ¿Qué es realmente una buena práctica?

El informe del Pacto Mundial (la Comunicación de Progreso) requiere una descripción de las buenas prácticas que los participantes han implementado en la aplicación de los principios del Pacto Mundial ¿Qué puede ser realmente considerada una buena práctica?

Usted se sorprenderá de lo fácil que puede resultar el implementar principios de responsabilidad empresarial: Apagar las luces cuando nadie las utiliza es una buena práctica que puede implementarse fácilmente. Ahorrar o reducir el consumo de agua y materias primas puede ser su próximo paso. Brevemente, esta guía le muestra qué se puede hacer en las cuatro áreas del Pacto Mundial (derechos humanos, laborales, medioambientes, anticorrupción).

#### ¿Qué es lo que hacemos bien?

Muchas de las prácticas en su empresa pueden entrar en la categoría de buen desempeño del Pacto Mundial, tal como el reciclado de la basura o el trabajo comunitario.

Recuerde que sus empleados son la “primera línea” en cualquier actividad de negocio, especialmente en las iniciativas relacionadas con el Pacto. Solicite a sus empleados que lo ayuden a detectar las buenas prácticas por medio de la creación de una lista de todas las actividades actuales relacionadas con alguno de los Principios del Pacto, así como también de las iniciativas que la empresa podría implementar en el futuro. Entonces, marque las actividades que la empresa ya se encuentra realizando, señalando alguna diferencia.

A continuación se enlistan algunas prácticas a considerar:

- El reciclado de la basura
- El uso de aparatos y vehículos de bajo consumo de energía
- El uso de proveedores locales
- El apoyo a proyectos de la comunidad local
- La provisión de un entorno laboral seguro y capacitación a los empleados
- El fomento de la igualdad de género en el lugar de trabajo

#### La visión y la misión: ¿Qué es lo importante para nosotros como ciudadanos y como empresa?

¿Su empresa se enfoca en beneficiar a las personas y al medioambiente de la misma manera que a sus ganancias? Sus clientes corporativos y compradores internacionales, clientes e inversionistas ¿valoran hacer negocios con su empresa o invertir en ella? ¿Qué opinan sus empleados y la comunidad? ¿Consideran sus empleados a su empresa como un buen lugar para trabajar? ¿La empresa es valorada como un buen vecino?

Evalué qué es importante para su empresa –como empresa y como un buen ciudadano y **trate de incorporar esto en la misión y la visión de la empresa.**

#### Las prioridades: ¿Hay algún sector que requiera atención urgente? ¿Existen posibilidades de innovación?

No es necesario que la implementación de los Diez Principios del Pacto Mundial suceda al mismo tiempo. Dada la situación específica de su empresa, luego de haber corroborado lo que está haciendo bien y tomando en cuenta la visión y misión de su empresa, usted puede **empezar estableciendo prioridades** para que el proceso se logre un paso a la vez.

Si su compañía está haciendo negocios, digamos que en la industria minera, el aspecto ambiental podría ser muy importante para usted. Por otro lado, las compañías del sector de servicios podrían ser más afectadas por incidentes relacionados con corrupción.

Teniendo en mente los principios del Pacto Mundial, trate de detectar áreas o conductas de alto riesgo dentro de sus negocios que podrían poner en riesgo su buena reputación. Piense también en oportunidades donde implementar los Diez Principios podría activar innovaciones, mayor eficiencia, mayor productividad o mejor acceso a los mercados financieros. Usted podría pensar en estos riesgos y oportunidades en términos de un mapa, con **prioridades** a corto plazo y metas a largo plazo a lograr.

## IV. PRIMEROS PASOS

### ¿Quiénes participan? (Identificación de los grupos de interés)

Piense en todos los grupos y personas que están afectados por sus negocios – todos ellos están incluidos en el término **grupo de interés**. Existen cuatro principales grupos de interés:

- sus empleados
- la comunidad
- sus clientes y consumidores
- sus proveedores.

Podría comenzar dibujando un mapa conceptual que muestre las relaciones entre la empresa y cada uno de los grupos de interés. Escuchar y hablar con sus grupos de interés de forma regular puede en verdad mejorar la reputación de su negocio – a un costo muy bajo.

### ¿Comprenden todos cómo trabajar para avanzar en los principios?

Es esencial que el compromiso de aplicar las prácticas empresariales responsables provenga del CEO o Director General de su empresa. En definitiva, él o ella es responsable del éxito o fracaso de todo el esfuerzo.

No obstante, ya que sus empleados están en la "primera línea" en términos de poner en práctica los principios, asegúrese de hacerles saber a todos sobre sus planes- en una reunión informal, un seminario oficial o en un aviso a todo el personal. En una etapa posterior, informe a sus empleados sobre los pasos de la política que planea implementar.

### ¿Las reglas, políticas y hábitos de la empresa ayudan o impiden el progreso?

Podrían existir algunas normas y políticas o simplemente prácticas habituales dentro de su empresa, que impiden la implementación exitosa de los Diez Principios del Pacto Mundial. Puede ser que incluso le impiden establecer sus prioridades o dar los primeros pasos hacia la implementación. Considere si su empresa tiene actitudes y prácticas oficiales o extraoficiales que permitan recompensas a funcionarios para obtener firmas de contratos; burlas sobre la raza o la religión; no dar igualdad de oportunidades a las mujeres y descuidos en los reglamentos de seguridad.

Es importante detectar tales obstáculos para poder implementar con éxito las prácticas empresariales responsables.

Como mencionamos anteriormente, una buena manera de hacerlo es escuchar a los grupos de interés, además se deben tomar en cuenta sus preocupaciones de forma seria.

## V. CREACIÓN DE EQUIPOS

### ¿Quién hará todo esto?

En la realidad, el proceso de implementación requiere el 100 por ciento de la participación de los empleados. Sin embargo, es a menudo más fácil comenzar el proceso con un **grupo piloto** en un área designada como prioritaria. La primera misión del grupo piloto es formular nuevas políticas y procedimientos operativos y luego ponerlos en práctica en el área designada.

Este grupo puede estar conformado por una parte del personal desde el nivel operativo hasta los supervisores, incluyendo el personal que tenga una visión estratégica de la empresa. La presencia de este último es importante porque puede conducir a otros equipos de implementación más adelante en el proceso. En general, es buena idea tener un equipo multifuncional que incluya personas con experiencia en el área de ingeniería (o Investigación y Desarrollo), manufactura (operaciones) y abastecimiento.

Los miembros de los equipos deben depender de los otros empleados, socios y gerentes, en un inicio para obtener la información y posteriormente para la implementación de acciones de mejora. También se debe fomentar su participación en determinadas etapas durante la implementación de las nuevas prácticas. La participación en el proceso puede servir también para motivarlos y para asegurar el compromiso para hacer mejoras en la empresa.

Cada vez que el proyecto sea completado, el grupo debe aportar sus experiencias presentando el caso de estudio a todo el personal.

Tome en cuenta que se requieren como mínimo dos tipos de recursos para el equipo de implementación:

- a. Ingeniería y soporte de abastecimiento
- b. Recursos financieros

## VI. IMPLEMENTACIÓN

### Asuntos de Derechos Humanos

El principal valor de las leyes internacionales de los derechos humanos es la noción de que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. Depende de usted que las personas sean tratadas con respeto en su empresa. Aunque a diferencia de los gobiernos, estrictamente hablando, las empresas tienen deberes *negativos* solamente- es decir que, se abstienen de violar los derechos de otros- usted puede promover voluntariamente los derechos humanos. Algunos de los primeros pasos pueden ser:

- Con el apoyo de la Red Local del Pacto Mundial, organizar capacitaciones para el personal con la finalidad de que todos entiendan cuáles son los principios de los Derechos Humanos (DH) y que éstos además son universales.
- Rechazar estrictamente burlas o comportamientos en relación al color de piel, el género, la religión, la discapacidad, la orientación sexual, la política u otros puntos de vista.
- Asegúrese que exista un mecanismo que permita a los empleados denunciar el acoso o el abuso.
- Cuando sea posible, contratar personas con discapacidad o grupos vulnerables excluidos por cualquier razón.
- Pagar salarios iguales por desempeños iguales.
- Estar conscientes de la forma en que sus actividades empresariales pueden afectar los derechos humanos en comunidades vecinas.
- Elegir proveedores y compradores que se adhieran a los estándares de los derechos humanos.

Sin embargo, éstas son sólo algunas sugerencias básicas para mejorar el desempeño de sus Derechos Humanos. Es posible que desee llegar a conocer más sobre las políticas de los Derechos Humanos. Por favor hágalo contactando a su Red Local del Pacto Mundial o visitando los temas de Derechos Humanos en la página web del Pacto Mundial:

[http://unglobalcompact.org/Issues/human\\_rights/index.html](http://unglobalcompact.org/Issues/human_rights/index.html)

### Asuntos Laborales

El respeto de los derechos laborales y el mantenimiento de condiciones adecuadas de trabajo son, por supuesto, las obligaciones legales dentro de cualquier empresa. Estas obligaciones no constituyen una actividad del Pacto Mundial. Sin embargo, las iniciativas del Pacto Mundial que mejoren las condiciones en todos los niveles de una empresa, sobre todo cuando la administración, los empleados y tal vez incluso los miembros de las comunidades circunvecinas estén involucrados en el proceso, puede traer no sólo los beneficios esperados, sino también pueden despertar la productividad y un crecimiento potencial.

Los pasos fundamentales para lograr este nuevo objetivo son:

- Proporcionar a todo el personal contratos de trabajo con los términos y condiciones del servicio, la naturaleza voluntaria del empleo, la libertad para renunciar (incluidos los procedimientos adecuados) y las posibles sanciones que pueden estar asociados con un abandono o cese del trabajo.
- Establecer políticas para garantizar la salud y la seguridad de todos los empleados y hacer que los empleados conozcan las políticas.
- Oficialmente informar a su personal que todos los trabajadores tienen el derecho de asociarse en el lugar de trabajo e iniciar una negociación colectiva de trabajo, sin temor de intimidación o represalia.
- Estar abiertos a turnos en el trabajo, horarios flexibles y otras políticas para obtener equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Considerar una guardería que brinde apoyo a los dependientes de su personal, niños y personas mayores.
- Fomentar un entorno laboral saludable (por ejemplo, poner en práctica la prohibición de fumar o un programa de apoyo a la prevención del consumo de drogas y el alcohol).
- Establecer políticas contra la discriminación de género en todos los niveles de la empresa.
- Garantizar la igualdad de oportunidades a los empleados de grupos minoritarios.
- Pensar en la posibilidad de generar proyectos que incrementen el nivel de vida de la comunidad donde su empresa opera, incluido los sistemas de voluntariado realizados por el personal de la empresa.
- Crear conciencia en sus proveedores sobre estos temas.

De nuevo, éstas son simplemente algunas sugerencias básicas para mejorar el desempeño de su empresa en cuestiones laborales. Comuníquese con su oficina de la Red Local del Pacto Mundial o visite la página web sobre asuntos laborales del Pacto para encontrar más información y herramientas sobre las normas laborales: <http://unglobalcompact.org/Issues/Labour/index.html>

### Asuntos Medioambientales

Las PYMES no son diferentes de las grandes empresas que ejercen presiones considerables sobre el medioambiente, no necesariamente de forma individual sino combinado el impacto total a través de todos los sectores.

En algunas partes del mundo, la legislación ha obligado a las PYMES a hacer frente a su impacto ambiental y al manejo de residuos. Sin embargo, contribuir voluntariamente puede establecer una cultura que logre más de lo que exige la legislación. Considere los siguientes pasos como iniciales:

- Ahorrar energía, las emisiones, y el agua revisando periódicamente su proceso de producción para detectar ahorros potenciales.
- Ahorrar materias primas usando o produciendo materiales reciclados y de reciclaje.
- De ser posible, elegir a proveedores locales o productos de fabricación local a fin de mantener el uso del transporte a un mínimo.
- Tener en cuenta los peligros y riesgos en sus operaciones. Especialmente si está en los sectores de la industria pesada y utiliza productos químicos, asegúrese de tener una producción eficiente, más segura y medidas de emergencia establecidas.
- Capacitar regularmente al personal a fin de elevar la conciencia ambiental.
- Crear conciencia entre sus proveedores pidiéndoles datos ambientales de sus productos.

- Compensar las emisiones de carbono equivalentes a iniciativas de fijación de carbono que reduzcan su impacto en el ambiente, como la reforestación.
- Dar preferencia a la videoconferencia con proveedores o clientes (potenciales) reemplazando los viajes.
- Establecer un sistema de gestión medioambiental con objetivos y procedimientos para evaluar el progreso, lo cual minimiza los impactos negativos y la transferencia de buenas prácticas <sup>2</sup>.

Para obtener información y herramientas sobre cómo mejorar su desempeño ambiental, más allá de estas sugerencias básicas, póngase en contacto con su oficina de Red Local del Pacto Mundial o visite la página web sobre asuntos del medioambiente del Pacto Mundial: <http://unglobalcompact.org/Issues/Environment/index.html>

### Medidas Anticorrupción

La corrupción se percibe como el mayor obstáculo de negocios al cuál las PYMES deben enfrentarse en sus actividades comerciales, particularmente en los países en vías de desarrollo y en los países en transición. Lograr la aplicación de una política de cero tolerancia con respecto a las prácticas de corrupción a menudo es difícil para las PYMES, ya que carecen del poder de negociación y de los recursos para lograr un equilibrio de las desventajas que surgen.

Sin embargo, existe una variedad de acciones primarias que se pueden llevar a cabo con el fin de implementar políticas de lucha contra la corrupción:

- Introducir un código de conducta que prohíba cualquier forma de corrupción. Ésta es la primera señal para que los grupos de interés sepan que usted entiende el problema y que está dispuesto a enfrentarlo.
- Si no se siente cómodo al introducir un código de conducta en su empresa o si teme que dicho código origine desventajas competitivas, comience por incorporar un código de conducta dentro de una asociación empresarial o sector industrial.
- Acérquese a sus aliados claves (Redes Locales del Pacto Mundial de la ONU, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, ONG) a fin de coordinar capacitaciones en el tema de anticorrupción para sus empleados.
- Establezca mecanismos de reportes independientes para detectar e impedir conductas de corrupción. Dicha aplicación, por ejemplo: línea telefónica gratuita, se puede conectar a una persona del personal interno, o si prefiere que quede en el anonimato puede subcontratarlo con un proveedor.

Éstas son sólo algunas sugerencias básicas para mejorar el desempeño de la empresa con respecto a la anticorrupción. Para mayor información y herramientas, póngase en contacto con la oficina de la Red Local del Pacto Mundial o visite la página web sobre cuestiones de Transparencia y Anticorrupción del Pacto Mundial en: [http://unglobalcompact.org/Issues/transparency\\_anticorruption/index.html](http://unglobalcompact.org/Issues/transparency_anticorruption/index.html)

<sup>2</sup> Dos herramientas importantes para esto son el soporte en línea del Emprendedor Eficiente del PNUMA (<http://www.efficient-entrepreneur.net/>) que guía a las PYMES en la introducción a la gestión ambiental y la Herramienta de Reporte para una Producción más Limpia de la ONUDI. (<http://www.unido.org/doc/42159>).

## VII. EVALUACIÓN

### ¿De qué manera y por qué debemos evaluar las mejoras?

Uno de los requisitos claves para las empresas que participan en el Pacto Mundial, es el reportar anualmente las acciones que realizaron para implementar los Diez Principios en sus actividades de negocio. Dicho reporte se denomina *Comunicación de Progreso* (CoP, por sus siglas en inglés). El objetivo del requisito de la CoP es asegurar y profundizar el compromiso de los participantes del Pacto Mundial y salvaguardar la integridad de la iniciativa. El mismo crea un extenso repositorio de prácticas corporativas que sirven como base para la mejora continua del desempeño. Para las empresas, la CoP es una herramienta para ejercer el liderazgo, facilitar el aprendizaje, estimular el diálogo y promover la acción.

Existe una creciente cantidad de herramientas desarrolladas particularmente para las PYMES para evaluar el desempeño del Pacto Mundial y las mejoras que resultan. Las evaluaciones que se hacen regularmente, idealmente una vez al año, ayudarán a comprender mejor las relaciones causales entre las políticas implementadas del Pacto Mundial y los resultados reales.

Las mejoras de unidades cuantitativas, como por ejemplo la reducción de emisiones, recursos y residuos son fáciles de evaluar. Sin embargo, la evaluación de valores cualitativos tales como la satisfacción del personal, requiere esfuerzos adicionales.

Su Red Local se pondrá en contacto con usted para brindarle las herramientas apropiadas para evaluar fácilmente lo que ha logrado.

## VIII. COMUNICACIÓN DE PROGRESO

### ¿Por qué y a quiénes debemos comunicar el progreso?

La forma en la cual su empresa se maneja con respecto a los derechos humanos, normas laborales, medidas anticorrupción y estándares ambientales es información muy importante y genera muy buenas noticias. Comuníquese a sus grupos de interés (empleados, comunidad, clientes, proveedores) que su empresa está en orden, que es líder a nivel social y ambiental en la cadena de producción y que asume sus responsabilidades con seriedad.

La comunicación continua y profesional puede revelar grandes beneficios a largo plazo para su empresa. Dicha comunicación aumentará la reputación de su empresa, mejorará sus relaciones con los grupos de interés, motivará a sus empleados y puede mejorar también su acceso al mercado.

Las Comunicaciones de Progreso crean valor para quienes las preparan y para quienes las leen. La información incluida en estos reportes es esencial para la toma de decisiones, ya sea que estén relacionadas con la mejora de los programas de la empresa, en las inversiones de capital o en la elección de la dirección de una carrera. Las CoP no deben contener palabras complejas vacías de sustancia. Para transmitir valor, las comunicaciones de progreso se deben basar en un compromiso genuino para implementar los Diez Principios y para compartir lo que se ha logrado e inspirar la mejora continua.

Algunas empresas líderes usan el proceso de reporte como una herramienta de gestión interna para estimular la mejora continua. Otras empresas, utilizan el proceso de reporte como un medio para obtener beneficios externos, como por ejemplo una mejor relación y reputación con los grupos de interés. Lo más importante es que los beneficios internos y externos no son los únicos que la mayoría de las empresas buscan. Estos beneficios intermedios son pasos para incrementar las ventas, disminuir los costos, conseguir más inversionistas o aprobaciones más ágilmente.



La siguiente tabla presenta los principales beneficios de las Comunicaciones de Progreso.

Beneficios Internos	Beneficios Externos
Identifica dónde los empleados pueden compartir mejores prácticas con otras áreas operativas o corporativas	Permite a los grupos de interés tomar mejores decisiones (por ejemplo, en materia de empleo, compras, inversiones)
Identifica áreas de bajo desempeño, incitando a cambios en programas, en el establecimiento de objetivos o modificando responsabilidades del personal	Genera la inclusión en fondos o índices de inversión socialmente responsables.
Identifica las mejoras de sistemas de gestión requeridas, tales como monitoreo de información o inspecciones de seguridad	Influye en el comportamiento de los proveedores y clientes para lograr mayor sustentabilidad
Identifica oportunidades y riesgos de negocio a corto y largo plazo	Responde directamente a las presiones de grupos de apoyo.
	Da forma al debate e influye en las opiniones y direcciones de temas claves.

No todas las empresas obtendrán todos los beneficios que se mencionan en la tabla anterior. Cada empresa deberá evaluar cuál es la mejor forma de obtener valor. Sin embargo, todas las empresas que se comprometan completamente a realizar y comunicar el progreso descubrirán un proceso de creación de valor a largo plazo.

Una de las declaraciones más importantes de las Comunicaciones de Progreso es la de lograr un entendimiento más profundo de las formas concretas en las cuáles una organización puede contribuir eficazmente a un futuro sustentable, no sólo para su negocio sino también para la sociedad y el medioambiente del cual depende y donde opera.

### ¿Cómo podemos crear una Comunicación de Progreso?

Existen tres pasos básicos para comunicar el progreso: Crear, compartir y publicar la CoP.

#### Paso 1: Crear la COP

La creación de la COP es un proceso diferente para cada empresa. Sin embargo, la COP debe incluir los siguientes tres elementos claves:

##### Elemento 1:

Una declaración de apoyo continuo al Pacto Mundial en un mensaje de apertura por parte del CEO, Director General u otro alto ejecutivo.

Debido a que el Pacto Mundial es una iniciativa de liderazgo, que requiere la firma del CEO y/o del Consejo Directivo, esta declaración de apoyo continuo es un elemento requerido en cada CoP anual. Este elemento refleja la importancia del compromiso de la alta gerencia para la implementación exitosa de asuntos de ciudadanía corporativa a largo plazo. Si la alta gerencia no hace una campaña constante a favor de esta visión, establece señales y prioridades claras; y se comporta como un modelo a seguir, los cambios serán más lentos y la organización volverá a la normalidad.

La declaración debe expresar apoyo explícito a los Diez Principios del Pacto Mundial, y no solamente expresar que el reporte muestra el desempeño alineado con los Diez Principios del Pacto Mundial. Además, la declaración debe hacer referencia a las buenas prácticas surgidas que demuestran los beneficios del compromiso y que refuerzan el plan de implementación de los Principios.

Si la CoP está integrada en el reporte anual o de sustentabilidad, se debe incluir una declaración de apoyo continuo al Pacto Mundial, del ejecutivo con el más alto cargo en la empresa en la carta de apertura. Si la CoP, se prepara como un documento separado y autónomo, la declaración de apoyo continuo al Pacto Mundial por parte de un alto ejecutivo, se puede hacer como mensaje introductorio.

### Elemento 2:

Una descripción de acciones prácticas (compromisos, políticas, sistemas, actividades, y si aplica, alianzas creadas) adoptadas durante el año anterior a la implementación de los Diez Principios del Pacto Mundial.

El Segundo elemento de la COP es una descripción de acciones prácticas realizadas y el proceso de implementación utilizado para integrar los principios del Pacto Mundial en las operaciones de la empresa. Estas acciones pueden ser compromisos asumidos, políticas de sistemas, programas creados, y actividades llevadas a cabo relacionadas con los Diez Principios.

### Elemento 3:

Una medición de los resultados reales o resultados esperados, utilizando principalmente indicadores o métricas tales como los desarrollados por la Iniciativa Global de Reportes (GRI).

El tercer elemento - medición de los resultados reales y resultados esperados - se refiere a una de las fortalezas esenciales del Pacto Mundial: el reconocimiento a la mejora continua incremental.

La mejora continua demanda que se realicen evaluaciones sobre el progreso para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, la aplicación sistemática de indicadores de desempeño es crucial. En los *Lineamientos GRI G3* se encuentra el marco de reporte de sustentabilidad mejor desarrollado y de aplicación global. Si bien estos lineamientos no representan la única forma de preparar la CoP, los mismos ofrecen una directiva de reporte reconocida a nivel mundial y recomendada por el Pacto Mundial que ayuda a crear una CoP sólida.

## Paso 2: Compartir la COP con los grupos de interés de la empresa

---

Se logra valor en una COP sólo si se le comparte de manera activa y se utiliza como herramienta para el diálogo y para las acciones que brindan apoyo a la mejora continua. Con este fin en mente, es importante saber que la COP **no** es un comunicado para la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, sino que tiene el propósito de proveer los medios a los participantes para comunicar los progresos sobre la implementación de los Diez Principios del Pacto Mundial directamente a los grupos de interés de la empresa. Las empresas deben utilizar los métodos establecidos en los cuales los grupos de interés podrán encontrar información sobre la sustentabilidad (por ejemplo, páginas web, correo electrónico, alertas a empleados, puertas abiertas) para difundir sus comunicaciones de progreso.

## Paso 3: Publicar la COP en la página web del Pacto Mundial

---

También se espera que las empresas publiquen una versión electrónica (y un link de la página web si es posible) de sus CoP en la página web del Pacto Mundial y que describan cómo se puso a disposición de los grupos de interés.

Las instrucciones para publicar la CoP están disponibles en la página web del Pacto Mundial: [http://www.unglobalcompact.com/docs/communication\\_on\\_progress/4.3/COP\\_posting\\_doc\\_eng.pdf](http://www.unglobalcompact.com/docs/communication_on_progress/4.3/COP_posting_doc_eng.pdf)

### ¿Quién puede ayudarnos?

El Pacto Mundial y las Redes Locales ofrecen una variedad de publicaciones con plantillas y herramientas que lo ayudarán a comunicar exitosamente su progreso<sup>3</sup>. Consulte a su contacto de la Red Local sobre qué plantilla es la mejor opción para su empresa. Puede revisarlos en la página web del Pacto Mundial (<http://www.unglobalcompact.com/COP/Resources.html>) o puede ponerse en contacto con el equipo de Comunicación de Progreso en la Oficina del Pacto Mundial a la siguiente dirección electrónica:  
[cop@unglobalcompact.org](mailto:cop@unglobalcompact.org)

## IX. MONITOREO / RECONOCIMIENTO

### ¿Cómo podemos realizar un seguimiento a las mejoras?

¿Usted ha logrado gestionar la implementación de algunos principios del Pacto Mundial de manera exitosa? ¡Felicitaciones!  
¡Recuerde mantenerse en el juego! Conducir un negocio respetuoso de la sociedad y del medioambiente es un **proceso continuo**.

Continúe repitiendo los pasos mencionados anteriormente, detectando áreas que necesitan mejorar e implementando acciones. No olvide comunicar el progreso anualmente a los grupos de interés.

### ¿De qué manera podemos hacer que los empleados se sientan bien acerca de su contribución con la implementación de los Diez Principios?

Implementar políticas que impacten positivamente a sus empleados y a la comunidad lo ayudará automáticamente a obtener la participación de los empleados. Y puede hacer aún más para motivarlos a unir esfuerzos con entusiasmo:

Cada año, celebre sus éxitos e implemente lecciones aprendidas de sus áreas de mejora dentro de la empresa para motivar a sus empleados e inspirarse. Busque programas de reconocimiento a nivel local, regional y nacional. Además, realice reconocimientos y ceremonias internas para premiar el desempeño destacado de las personas, equipos y departamentos.

<sup>3</sup> La guía más reciente es "Estableciendo la Conexión", una publicación del Pacto Mundial en conjunto con la Iniciativa de Reportes Global.  
([http://www.unglobalcompact.com/docs/communication\\_on\\_progress/4.3/Making\\_the\\_connection.pdf](http://www.unglobalcompact.com/docs/communication_on_progress/4.3/Making_the_connection.pdf))

## Colaboradores

**Escudero, Manuel** (Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas), Coordinación general del proyecto

**Bethke, Kai** (ONUDI), Coordinación general de proyecto e implementación

**Senne, Jeff** (Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas), Coordinación de la Comunicación de Progreso

**Belil, Mireia** (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Centro de Barcelona)

**Ziegler, Oliver** (ONUDI), Coordinación de proyecto

**Raleigh, Kathrine** (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Centro de Barcelona)

**Wickert, Christopher** (Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas)

## Principales Aportaciones de

**Barnett, Mark** (The Consortium for Purchasing and Distribution Ltd.)

**Boesenhofer, Manuela** (ONUDI)

**Chávez, Diana** (Red de Pacto Mundial, México)

**Eckenschwiller, Conrad** (Red de Pacto Mundial, Francia)

**Herrera, Santiago Macias** (Compite México)

**Jensen, Mads Holst & Allan Lerberg Jorgensen** (Danish Institute for Human Rights)

**Kuhndt, Michael** (PNUMAWuppertal Institut Collaborating Centre on Sustainable Consumption Production)

**Lehmann, Marie** (Dansk Industri)

**Lindfeld, Vidar** (Red del Pacto Mundial, Nórdica)

**Lugt, Cornis van der** (División de Tecnología, Industria y Economía de PNUMA)

**Plugge, Leontien** (Iniciativa de Reporte Global)

**Rynhart, Gary** (Organización Internacional de Empleadores)

**Tejlgård, Lars** (Dansk Industri)

## PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas solicita a las empresas que adopten, respalden, y pongan en efecto, dentro de su ámbito de influencia, un conjunto de valores esenciales en las áreas de los derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción. Los principios son los siguientes:

### Derechos Humanos

- Principio 1 Los negocios deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; y
- Principio 2 No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

### Laboral

- Principio 3 Los negocios deben apoyar los principios la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva;
- Principio 4 La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
- Principio 5 La abolición efectiva de cualquier forma de trabajo infantil; y
- Principio 6 La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

### Medioambiente

- Principio 7 Los negocios deben apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales;
- Principio 8 Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y
- Principio 9 Alentar el desarrollo y difusión de tecnologías inocuas para el medioambiente.

### Anticorrupción

- Principio 10 Los negocios deben trabajar en contra de todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

