

# MODELO DE GESTIÓN DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

**Marco para su  
Implementación**

**DERECHOS HUMANOS**  
**ESTÁNDARES LABORALES**  
**MEDIO AMBIENTE**  
**ANTICORRUPCIÓN**



**Deloitte.**



**Acerca del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas**  
Lanzado en 2000, el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) es un llamado a empresas de todo el mundo para alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, y emprender acciones en apoyo de objetivos más amplios de la ONU. Con más de 8,000 firmantes y participantes en más de 135 países, se trata de la más grande iniciativa voluntaria de responsabilidad empresarial en el mundo.  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

**Agradecimientos**  
La Oficina del Pacto Mundial de la ONU quisiera agradecer especialmente a las siguientes personas por su papel en la elaboración del Modelo y su publicación: Gavin Power, Ursula Wynhoven y Ole Lund Hansen, de la Oficina del Pacto Mundial de la ONU; Julie Engerran y Nick Main, de Deloitte Touche Tohmatsu Limited; Eric Hespenheide, de Deloitte & Touche LLP; y Christopher Park, David Linich, Karin Kin y Eric Lowitt, de Deloitte Consulting LLP. Diseño de Cathlyn Robinson, de Deloitte Services LLP. La Oficina del Pacto Mundial de la ONU desea también agradecer a los participantes en el Pacto Mundial y organismos de la ONU por su valiosa contribución.

**Acerca de Deloitte**  
Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una entidad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

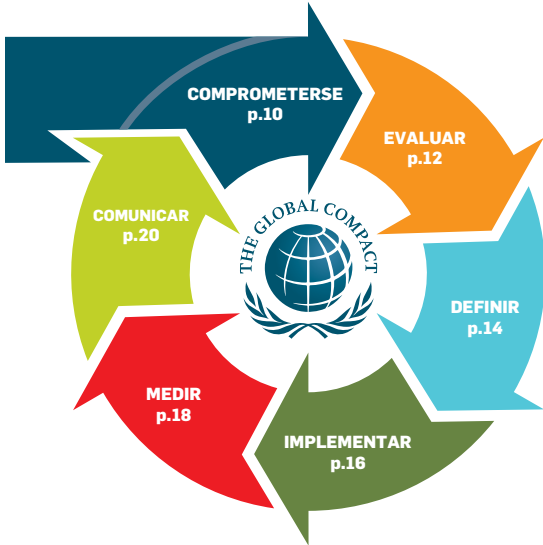
Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

**Derechos reservados**  
Este documento está protegido por derechos reservados por la Organización de las Naciones Unidas. La reproducción y distribución de este documento para propósitos de información y/o uso cuando se participa en el Pacto Mundial de la ONU está permitida sin autorización previa de la Oficina del Pacto Mundial. Sin embargo, ni este documento ni cualquier extracto a partir de él puede ser reproducido, almacenado, traducido, o transferido en ninguna forma o por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o cualquier otro) para cualquier otro propósito sin previa autorización escrita de la Oficina del Pacto Mundial.

Acerca de la traducción al español  
La traducción y diseño de esta publicación fue realizada gracias al apoyo de Deloitte México. Una mención especial se merecen Patricia Rea, Ruy Pérez, Laura Torres y Erika Govea, quienes dedicaron su tiempo y esfuerzo para estas actividades. La edición, publicación y adaptación de este documento fue posible gracias a las contribuciones del Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Red del Pacto Mundial en México y Deloitte México. La coordinación general estuvo a cargo de la oficina de la Red del Pacto Mundial en México. Esta no es una traducción oficial de la ONU. *Not an official UN translation.*

# Índice

Mensaje de Bienvenida de Georg Kell	2
Prólogo de John Connolly	3
Introducción y Visión General	5
Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU	8
Paso 1: Comprometerse	10
Paso 2: Evaluar	12
Paso 3: Definir	14
Paso 4: Implementar	16
Paso 5: Medir	18
Paso 6: Comunicar	20
Conclusión	23
Apéndice: Herramientas de Apoyo para Áreas Temáticas del Pacto Mundial de la ONU	24
Apéndice: Otros Materiales Importantes de Orientación	26





# Mensaje de Bienvenida de Georg Kell

Aunque el Pacto Mundial de la ONU ha evolucionado de innumerables maneras durante la década pasada, ha habido una constante inquebrantable e innegociable: el propósito fundamental de trasladar los diez principios en prácticas de gestión que realcen el valor.

Por supuesto, siempre hemos reconocido que los diez principios y las cuatro áreas temáticas que representan —derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción— hallarán expresión de diferentes formas, puesto que las empresas e industrias pueden variar significativamente. En este sentido, no existe realmente ningún enfoque que “sirva para todos”. Esto es también importante en la medida en que los principios permiten una buena parte de la innovación y una aplicación única que refleje las realidades del camino de una determinada empresa hacia la sustentabilidad empresarial.

Al mismo tiempo, los diez principios universales representan los cimientos de una “aspiración de desempeño” para las empresas participantes; y, seguramente, el caso de negocio para integrar los principios en la estrategia, cultura y operaciones nunca ha sido tan sólido.

La experiencia muestra que las empresas empiezan a involucrarse en el Pacto Mundial de la ONU en etapas muy distintas en cuanto al arco de evolución de la sustentabilidad. Para los “principiantes”, el trayecto por delante puede parecer arduo e incierto. Añádase a esto el hecho de que la sustentabilidad empresarial consiste fundamentalmente en una mejora continua, e incluso las empresas más sofisticadas transmitirán su necesidad de una continua orientación en su implementación.

Por ello, es con gran entusiasmo que lanzamos oficialmente el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU, desarrollado conjuntamente con Deloitte.

Este Modelo representa, en nuestra opinión, el mejor pensamiento empresarial respecto al traslado de los principios del Pacto Mundial de la ONU a la práctica; y lo que es más importante, hace uso de prácticas de gestión ampliamente aceptadas y entendidas, pero está organizado y orientado a maximizar el desempeño en sustentabilidad empresarial.

El Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU fue desarrollado durante el transcurso de muchos meses, tras consultar a diversos expertos en sustentabilidad y gestión empresarial, y a destacados pensadores de la sociedad civil y el mundo académico.

El Modelo presenta un marco de gestión dinámico, el cual, aunque quizá tiene especial importancia para los “principiantes”, ofrece también orientación para prácticas líderes. De esta forma, el Modelo está pensado para todos los participantes en el Pacto Mundial de la ONU, y, de hecho, ofrece valor a cualquier empresa comprometida con la sustentabilidad empresarial. En este sentido, humildemente lo ofrecemos también como un bien público.

Esperamos sinceramente que a través de la aplicación del Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU, las empresas alcancen niveles de desempeño cada vez más altos y, en el proceso, generen valor real y duradero para sus negocios, grupos de interés y la sociedad en general.

Atentamente,

Georg Kell  
Director Ejecutivo  
*Pacto Mundial de la ONU*

# Prólogo de John Connolly

Las firmas miembro de Deloitte tienen el privilegio de ofrecer servicios profesionales a muchas de las empresas más grandes y exitosas del mundo a través de relaciones que, a menudo, han abarcado décadas. Los socios y profesionales de las firmas miembro de Deloitte, trabajan estrechamente con ejecutivos, gerentes y consejos de administración en sus esfuerzos por crear y proteger el valor para los accionistas y otros grupos de interés.

Hemos comprobado una y otra vez que unos sólidos valores y un liderazgo basado en principios son cruciales para generar recompensas a largo plazo para las empresas. También hemos observado un cambio radical en las expectativas de negocio por parte de la sociedad: un alejamiento de la idea de que el negocio sólo consiste en la rentabilidad por delante de todos los demás motivos, y hacia la noción de que las empresas deben fomentar activamente las condiciones sociales y medioambientales que hacen posible la rentabilidad.

En 2000, Deloitte Touche Tohmatsu Limited se convirtió en firmante fundador del Pacto Mundial de la ONU, porque reconocimos que sus principios ayudarían a orientar a las empresas hacia un futuro sustentable. Durante los últimos diez años, las firmas miembro de Deloitte han integrado los diez principios del Pacto Mundial en la manera en que hacen negocios, y lo han promovido como un instrumento para convertir la sustentabilidad empresarial en una consideración estratégica.

En el marco de la Cumbre de Líderes de 2010, y en reconocimiento del décimo aniversario de DTTL como firmante fundador, estamos complacidos de colaborar con el Pacto Mundial para desarrollar el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU. Nuestra contribución al desarrollo de la guía, hace uso tanto de las experiencias de firmas miembro de Deloitte ayudando a sus clientes a instituir el cambio, como del diálogo continuo con muchas de las principales organizaciones del mercado mundial.

Esta guía apoya los esfuerzos de las empresas por incluir los diez principios en sus estrategias empresariales centrales, operaciones y enfoques cotidianos de gestión. Para lograr este objetivo, el Modelo fue diseñado para ser práctico, escalable, claro y conciso. Consta de seis pasos de gestión que muchas empresas emplean diariamente como parte de una buena práctica empresarial. Los seis pasos promueven el desarrollo de un proceso circular mediante el cual las empresas pueden monitorear y mejorar continuamente su alineación con los diez principios y con regulaciones locales e internacionales.

Las compañías han buscado desde hace mucho tiempo el terreno común donde el liderazgo basado en principios, conduzca a la creación de valor; esperamos fervientemente que el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU, sirva como puente que conecte estos dos motores del comportamiento empresarial. La sustentabilidad empresarial no es un fenómeno temporal, sino un cambio permanente. Las empresas que adoptan los diez principios del Pacto Mundial entienden que esos principios y la creación de valor siempre estarán inextricable y fuertemente vinculados.

Saludos,

John Connolly  
Presidente del Consejo de Administración 2007-2011  
*Deloitte Touche Tohmatsu Limited*



# Introducción y Visión General

### Llamado a la acción

Durante la última década, más de 5,000 empresas se han comprometido a integrar los diez principios del Pacto Mundial de la ONU en sus estrategias y operaciones. Los participantes en el Pacto Mundial —tanto grandes transnacionales como pequeñas empresas— están proporcionando liderazgo a través de compromisos para respetar y promover los derechos humanos universales, implementar prácticas laborales aceptables, reducir el impacto medioambiental, y garantizar cero incidentes de corrupción en sus propias operaciones y esferas de influencia.

Cada vez más líderes empresariales desean contribuir a la sustentabilidad empresarial, incluyendo, a través de la integración, los diez principios del Pacto Mundial de la ONU en sus estrategias empresariales y operaciones. Uno de los motivos es que las investigaciones confirman más seguido que las empresas que toman en cuenta explícitamente los temas de sustentabilidad amplían la visión de su empresa sobre los riesgos y oportunidades, y aumentan por tanto la creación de valor a largo plazo.

Las empresas están buscando orientación fiable y objetiva para emprender sus esfuerzos para adoptar la sustentabilidad empresarial. Al iniciar el Pacto su segunda década, la Oficina del Pacto Mundial, en colaboración con Deloitte, ha diseñado el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU para apoyar los esfuerzos de las empresas por incluir la sustentabilidad empresarial a través de la integración del compromiso del Pacto Mundial en su cultura y prácticas empresariales centrales. Esta integración es un componente clave de la sustentabilidad empresarial.

### Más allá del compromiso: Una introducción al Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU

Para aquellos que están decidiendo si participan en el Pacto Mundial o no, la Oficina del Pacto Mundial proporciona recursos para clarificar lo que implica y cuáles podrían ser los beneficios y el caso de negocio al comprometerse. Para obtener más información, lea *Civismo empresarial en la economía mundial*, desarrollado por el Pacto Mundial.<sup>1</sup>

Una vez que la empresa decide comprometerse con el Pacto, el Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU ayuda a las empresas a garantizar que su estrategia de sustentabilidad empresarial esté alineada tanto con los diez principios como con la intención del Pacto Mundial. Este documento proporciona un modelo sencillo, aunque amplio y flexible, para guiar a empresas de todos los tamaños a través del proceso de evolución organizacional para integrar la sustentabilidad empresarial, implementando los diez principios en las operaciones cotidianas y cultura organizativa.

Proporcionar orientación procesable que sea aplicable a una amplia variedad de empresas es una difícil tarea. No sólo es desafiante porque las empresas operan en contextos enormemente diferentes, sino también porque tienen que garantizar que sus comportamientos, inversiones y actividades planeadas estén diseñados para abordar diversas cuestiones globales: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.<sup>2</sup> Complicando aún más las cosas, está el hecho de que los temas siguen evolucionando, lo que exige que todos los componentes de la cadena de valor de una empresa evolucionen con el tiempo.

## Inicio Rápido

El Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU consta de seis pasos. Cada paso tiene una o más actividades sugeridas y áreas de enfoque. Empezando por la página 10, se definen y escriben detalladamente recomendaciones para cada paso. Además, se proporciona para cada paso tanto ideas de cómo empezar, como ejemplos de las prácticas líderes.

1 Véase [http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GC\\_Brochure\\_Spanish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GC_Brochure_Spanish.pdf)

2 En el área de derechos humanos, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU ha respaldado el marco “Proteger, respetar, remediar”, sobre empresas y derechos humanos, que exige a todas las compañías llevar a cabo una debida diligencia en derechos humanos para certificar que respetan los derechos humanos y garantizar el remedio eficaz y anticipado de cualquier impacto negativo sobre los mismos. Los pasos del Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU están en gran medida alineados con los pasos para una debida diligencia en derechos humanos.



**Proceso iterativo y flexible para una mejora continua**  
Reconociendo que la capacidad de una empresa para integrar los diez principios evoluciona con el tiempo y que no existe un enfoque único que sirva para todos, el Modelo ha adoptado la forma de un círculo para sugerir que los avances requieren de un proceso iterativo y continuo (véanse Figuras 1 y 2). Después de todo, no existe ni un punto de partida ni un final adecuados para el camino hacia la sustentabilidad de una empresa, ni tampoco un enfoque que garantice que la misma tendrá un éxito rotundo en cada parte de su estrategia durante una fase inicial.

El Modelo es flexible y debería utilizarse para orientar los esfuerzos anuales de planeación y ejecución de la estrategia en cuanto a integrar los principios del Pacto Mundial, moldeando una respuesta a cuestiones *ad hoc* o una combinación de estos elementos. En otras palabras, este Modelo es igualmente eficaz cuando se utiliza anualmente, semestralmente o *ad hoc*.

Aunque cada uno de los pasos del Modelo proporciona una pieza esencial para apoyar los esfuerzos de sustentabilidad de una empresa, las organizaciones podrían beneficiarse de adaptar el orden de los pasos para satisfacer sus necesidades específicas. Por ejemplo, una compañía podría comunicar los hallazgos de su evaluación a los grupos de interés antes de definir su estrategia inicial de sustentabilidad. Además, las empresas pueden también ocuparse de dos o más de los pasos del Modelo al mismo tiempo.

**Público destinatario**

El Modelo está diseñado para todos los firmantes del Pacto Mundial. Para las organizaciones que apenas están emprendiendo el trayecto, los recuadros titulados “Poniéndose en marcha” proporcionan un buen punto de partida. Para empresas más experimentadas en el Pacto Mundial, hemos proporcionado ejemplos de “Prácticas líderes” que sirvan tanto de inspiración

para una mejora continua, como de aspiración a medida que estas empresas establezcan y trabajen hacia los objetivos de largo plazo. Algunas compañías podrían verse tentadas a adoptar exclusivamente las prácticas líderes como medio para convertirse en líderes en sustentabilidad empresarial. Instamos a las empresas a evitar este inefectivo atajo. Por el contrario, a las organizaciones les podría ir mejor considerando las prácticas líderes no como comportamientos limitados y prescritos a adoptarse ciegamente, sino como objetivos que orienten a la madurez de sus enfoques en sustentabilidad empresarial.

**Pasado, presente y futuro**

El Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU proporciona a las empresas orientación sobre cómo evaluar los impactos de sus acciones más recientes en los temas relacionados con su compromiso; así como sugerencias sobre cómo identificar riesgos y oportunidades.

Es crucial que las empresas comprendan que contar con el Modelo puede también suscitar innovadoras ideas dirigidas a crear valor para accionistas y grupos de interés en el largo plazo. En concreto, instamos a las empresas a desafiarse proactivamente para proyectar dónde les posicionarán sus actuales estrategias en tres, cinco y siete años, y entonces, utilizando esa visión como punto de partida, trabajar con el Modelo para prever sus niveles de impacto e identificar nuevos riesgos y oportunidades.

Para realizar este ejercicio, probablemente las compañías tengan que desarrollar en primer lugar una opinión sobre los escenarios y tendencias emergentes de sustentabilidad. Algunas empresas podrían trabajar sólo con este ejercicio; otras pueden elegir colaborar con uno o más grupos de interés. Más importante que *cómo* una empresa realice este ejercicio, es que *intente* este ejercicio; reconociendo que, como el propio Modelo, el valor real se descubrirá mediante lecciones aprendidas en numerosas iteraciones.

**Esfuerzos transversales**

Varios elementos sirven para sustentar la capacidad de una empresa para gestionar con éxito sus esfuerzos por alinear políticas y operaciones con el Pacto Mundial. Estos esfuerzos transversales incluyen **gobierno corporativo**, **transparencia** e **involucramiento**, y son esenciales para cada uno de los pasos del Modelo.

Un gobierno corporativo adecuado es fundamental para alinearse con los diez principios. El gobierno corporativo se refiere a un esfuerzo continuo por garantizar que la empresa se comporta en beneficio de los accionistas y, cada vez más, de los diferentes grupos de interés. Dependiendo del tamaño y escala de la organización, la tarea crucial de proporcionar gobernabilidad es llevada a cabo por una combinación operativa adecuada al contexto del Consejo de Administración (u organismo similar), ejecutivos de primer nivel, comité inter empresarial de sustentabilidad empresarial, y/o comité de grupos de interés externos. A medida que los gobiernos promulgan regulaciones orientadas a la sustentabilidad, la estructura directiva de la empresa es responsable de garantizar que la empresa cumple con estos nuevos requisitos. La estructura directiva proporciona también orientación y apoyo al resto de la organización a lo largo de su camino hacia la sustentabilidad empresarial.

La transparencia supone un esfuerzo continuo por operar tan abiertamente como sea posible a los ojos, tanto de accionistas como de otros grupos de interés. Las consideraciones específicas incluyen documentar y comunicar los principales riesgos, oportunidades, impactos, avances y planes a de futuro en lo económico, derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y/o anticorrupción. Tal comunicación sobre el progreso permite a los accionistas y otros grupos de interés tomar decisiones bien informadas sobre inversiones o relaciones con la empresa.

El involucramiento con los grupos de interés, tanto internamente a través de continuas relaciones con empleados, como externamente a través de un diálogo abierto con gobiernos, comunidades locales, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONGs), sirve como otro esfuerzo transversal para adoptar la sustentabilidad empresarial. Muchas empresas encuentran que un contacto frecuente con los grupos de interés, como gobiernos, ONGs y grupos comunitarios locales, origina consejos oportunos y retroalimentación relevante.

**Liderazgo**

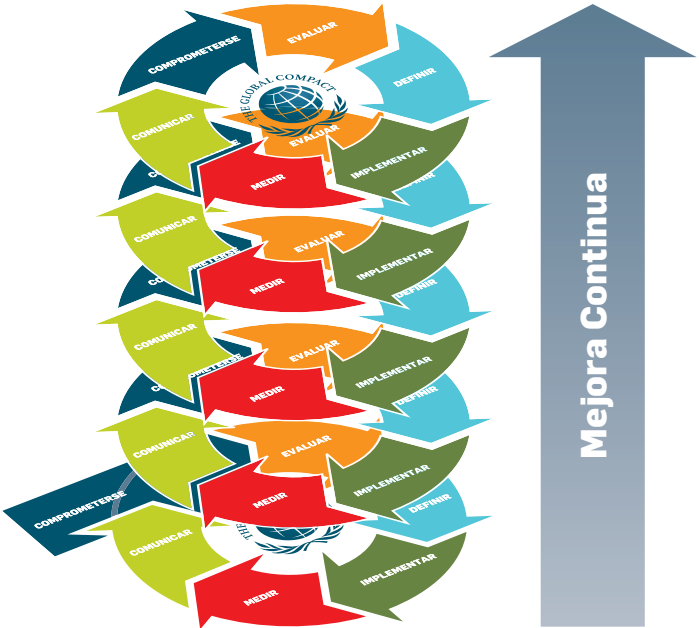
Implementar el Pacto Mundial puede suponer un esfuerzo difícil y complejo que requiere de un fuerte liderazgo. A medida que una empresa inicia su camino para integrar los principios del Pacto Mundial, el liderazgo de la empresa puede encontrar útil asignar la responsabilidad para desarrollar e impulsar los esfuerzos en toda la empresa a una o más personas. Dependiendo del tamaño de la empresa y la escala de operaciones, los líderes de la misma pueden designar a un equipo de apoyo para llevar a la empresa a través de las iteraciones del proceso de gestión. Esta persona o equipo debe tener apoyo de los líderes, en forma de mandato y disponibilidad de recursos, para impulsar el cambio en toda la organización.

A medida que una organización avanza más en su integración de las estrategias en las políticas y operaciones cotidianas, y añadiendo una cultura de sustentabilidad empresarial en toda su organización, eventualmente se involucra a todos en la compañía para impulsar los principios en todas las actividades diarias. Con el tiempo, la amplitud de las tareas de sustentabilidad empresarial puede requerir de un comité multifuncional que conste de representantes de las diversas unidades de negocio para refinar la estrategia, analizar potenciales inversiones y eliminar obstáculos.

Figura 1: Modelo de gestión del pacto mundial de la ONU



Figura 2: Mejora continua



# Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU

El Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU guía a las empresas a través del proceso de comprometerse formalmente, evaluar, definir, implementar, medir y comunicar una estrategia de sustentabilidad empresarial basada en el Pacto Mundial y sus principios.

Tenga en cuenta que el ámbito del Modelo de Gestión del Pacto Mundial de la ONU se centra en los pasos que dan las empresas una vez que han hecho el compromiso con el Pacto. Le rogamos tener en cuenta que se trata de un proceso dinámico y continuo diseñado para ayudar a las compañías a obtener niveles más altos de desempeño con el tiempo.



Cada paso es descrito con mayor detalle más adelante:

COMPROMETERSE	Compromiso de los líderes para integrar los principios del Pacto Mundial en estrategias y operaciones, y emprender acciones en apoyo a los objetivos más amplios de la ONU de forma transparente	Durante este paso, los líderes de la empresa anuncian públicamente su compromiso a los grupos de interés. Específicamente, el equipo de liderazgo se compromete a apoyar el Pacto Mundial y convertir los diez principios en parte de la estrategia, cultura y operaciones cotidianas de la empresa, con una supervisión proporcionada por estructuras de gobierno transparentes.
EVALUAR	Evaluar riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas temáticas del Pacto Mundial	Provista de un compromiso con el Pacto Mundial y en apoyo a los objetivos de la ONU, la empresa evalúa sus riesgos y oportunidades —en términos financieros y no financieros—, así como el impacto de sus operaciones y actividades en las áreas temáticas, de forma continua, con el fin de desarrollar y afinar sus objetivos, estrategias y políticas.
DEFINIR	Definir objetivos, estrategias y políticas	De acuerdo a su evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la empresa desarrolla y define objetivos e indicadores específicos de su contexto operativo. Además, crea un plan de trabajo para llevar a cabo su programa.
IMPLEMENTAR	Implementar estrategias y políticas en la empresa y a lo largo de la cadena de valor	La compañía establece y garantiza continuos ajustes a procesos cotidianos y esenciales, involucra y educa a los empleados, desarrolla capacidad y recursos, y trabaja con socios de la cadena de valor para abordar e implementar su estrategia de sustentabilidad.
MEDIR	Medir y monitorear los impactos y progreso hacia los objetivos	La organización ajusta sus sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y monitorear los indicadores de desempeño establecidos en los pasos Evaluar y Definir. El progreso es monitoreado frente a los objetivos y se realizan ajustes para mejorar el desempeño.
COMUNICAR	Comunicar el progreso y estrategias e involucrar a los grupos de interés para una mejora continua	Durante este paso, la empresa comunica su progreso y estrategias dirigidos a implementar su compromiso, desarrollando una Comunicación sobre el Progreso (COP, por sus siglas inglés) e involucra a los grupos de interés para identificar formas de mejorar el desempeño continuamente.



# Paso 1: Comprometerse



## Compromiso de los líderes para integrar los principios del Pacto Mundial en estrategias y operaciones, y emprender acciones en apoyo a los objetivos más amplios de la ONU de forma transparente:

Durante este paso, los líderes de la empresa anuncian públicamente su compromiso a los grupos de interés. Específicamente, el equipo de liderazgo se compromete a apoyar el Pacto Mundial y convertir los diez principios en parte de la estrategia, cultura y operaciones cotidianas de la empresa, con una supervisión proporcionada por estructuras de gobierno transparentes.

### Liderazgo y compromiso

Una combinación del director general (CEO, por sus siglas en inglés) de una empresa, o su equivalente, y su organismo directivo de más alto nivel (p.ej., el Consejo de Administración o entidad similar) compromete a la empresa y sus recursos a adherir los diez principios y otros objetivos afines de la ONU como componente esencial de su estrategia. Muchas empresas encuentran útil realizar una evaluación como parte de su decisión para convertirse en firmante.

- Para llevar a cabo el proceso de convertirse en firmante, los líderes:
- Se comprometen con el Pacto Mundial y sus diez principios;
- Se comprometen a implicarse en asociaciones para promover objetivos más amplios de la ONU; y
- Se comprometen a la entrega anual de la COP.<sup>3</sup>

### Cómo pasar a la acción

Las empresas que estén considerando comprometerse con ser firmantes del Pacto Mundial probablemente evalúen en primer lugar los beneficios y requisitos de serlo. Una orientación sobre este tema se describe en *Civismo Empresarial en la Economía Mundial*, del Pacto Mundial.<sup>4</sup>

3 Una COP es una revelación a los grupos de interés (p.ej., inversionistas, consumidores, sociedad civil, gobiernos, etc.) sobre los avances realizados en la implementación de los diez principios del Pacto Mundial de la ONU, y como apoyo a los objetivos de desarrollo más amplios de la ONU (tal como se expresa en el segundo objetivo del Pacto Mundial de la ONU).

Cuando la compañía decide adherirse al Pacto Mundial por primera vez, los líderes de la empresa, encabezados por el CEO o equivalente y con la aprobación del Consejo de Administración (o nivel de dirección más altoequivalente), firman la Carta de Compromiso del Pacto Mundial, completan la solicitud en línea, entregan su carta firmada al Pacto Mundial y comunican públicamente su compromiso.

Se requieren seis acciones para que la empresa lleve a cabo y entregue su Carta de Compromiso:

1. La carta contiene un membrete oficial de la empresa;
2. La carta está dirigida al Secretario General de la ONU;
- 3-4. La exposición incluye el compromiso de la organización con los diez principios, implicándose en asociaciones que promuevan objetivos más amplios de la ONU, y en la entrega anual de la COP;
5. La Carta de Compromiso es firmada por el director ejecutivo de la empresa o equivalente (el nombre y el título deben estar impresos de manera legible bajo la firma); y
6. La Carta de Compromiso (exposición de una página) es escaneada y está disponible para ser cargada en línea antes de completar la solicitud en línea.

4 Véase [http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GC\\_Brochure\\_Spanish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/GC_Brochure_Spanish.pdf)

Como parte de su esfuerzo por comunicar públicamente su compromiso, se requiere que la empresa haga referencia a su compromiso en su COP. Además, la organización podría encontrar útil mencionar su compromiso en su página web y/o subir a ésta su Carta de Compromiso firmada.

El compromiso con el Pacto Mundial se extiende mucho más allá del registro. Las empresas ponen en marcha su compromiso asignando empleados, capital financiero y otros recursos.

En un esfuerzo por arraigar aún más su compromiso en toda la organización, con el tiempo la empresa podría

también implicar cada vez a más personas de su equipo de líderes para volverse a comprometer a adherir los diez principios y otros objetivos relacionados de la ONU como componente esencial de su estrategia. Para la mayoría de las compañías esto podría incluir el implicar a otros ejecutivos de primer nivel, así como a líderes de unidades y funciones de negocio.

Cada año se les pide a los líderes de la empresa volver a comprometerse con el Pacto Mundial. Si la ésta decide renovar su compromiso, entonces comunica su compromiso renovado en su COP.

### Poniéndose en marcha

El Director Ejecutivo y el Consejo de Administración de la empresa (u organismo directivo similar) firman la Carta de Compromiso del Pacto Mundial de la ONU, completa la solicitud en línea y entrega ambas al Secretario General de la ONU.

Los líderes se comprometen a adherirse a los diez principios del Pacto Mundial de la ONU, a entregar anualmente el COP, y a emprender acciones para los objetivos más amplios de la ONU.

Las empresas que se convierten en firmantes del Pacto Mundial comprenden que su compromiso no sólo es por escrito; planean reservar recursos para llevar a cabo dicho compromiso con el tiempo.

### Prácticas líderes

El equipo de líderes de la empresa, incluyendo al CEO, ejecutivos de primer nivel, el Consejo de Administración, y los jefes de las unidades de negocio y funciones corporativas, así como los líderes de cada una de las filiales de la empresa (según corresponda), se compromete a adoptar y promover la sustentabilidad dentro de su industria y comunidades. La compañía promueve su compromiso comunicándolo a accionistas y grupos de interés.

Los líderes se comprometen a adherirse a los diez principios del Pacto Mundial de la ONU, a entregar anualmente el COP, y a emprender acciones para los objetivos más amplios de la ONU, en objetivos relevantes para la compañía y la sustentabilidad, incluyendo plataformas críticas, como *Protección del Clima*, *CEO ater Mandate*, *Negocios y Paz*, y *Principios para el Empoderamiento de la Mujer*.

## Paso 2: Evaluar



### Evaluar riesgos, oportunidades e impactos en todas las áreas temáticas del Pacto Mundial:

Provista de un compromiso con el Pacto Mundial y en apoyo a los objetivos de la ONU, la empresa evalúa sus riesgos y oportunidades — en términos financieros y no financieros —, así como el impacto de sus operaciones y actividades en las áreas temáticas, de forma continua, con el fin de desarrollar y refinar sus objetivos, estrategias y políticas.

#### Riesgos

La empresa identifica los riesgos que pueden afectar su desempeño y reputación de no alinearse con el Pacto Mundial y sus diez principios, con el fin de informar sobre el desarrollo de objetivos, estrategias y políticas.

#### Cómo pasar a la acción

Las organizaciones que empiezan a llevar a cabo su compromiso deberán comenzar por asegurarse de que entienden lo que los diez principios significan para ellas y su contexto operativo, incluyendo toda su cadena de valor. En el Apéndice podrá encontrar de forma numerada herramientas detalladas por área temática que le servirá como guía.

Algunas empresas podrían estar preparadas para realizar una minuciosa evaluación de riesgos en cuanto a los diez principios como siguiente paso. Otras compañías restringidas, ya sea por recursos o una limitada experiencia en el Pacto Mundial, podrían comenzar por hacer hipótesis sobre cuáles pueden ser sus áreas de más alto riesgo de acuerdo al conocimiento de su negocio y los diez principios, a fin de priorizar la solución de los comportamientos que presentan el mayor riesgo. Con el tiempo, las evaluaciones pueden hacerse más exhaustivas, rigurosas y recurrentes.

A medida que la organización desarrolla sus capacidades para evaluar riesgos y alinearse con los diez principios, deberá prestar especial atención a los detalles específicos de su exclusivo contexto operativo. Por ejemplo, cómo puede tratar de respetar el espíritu de los estándares internacionales donde las leyes nacionales de las regiones en las que opera prescriben estándares inferiores. Áreas adicionales a evaluar incluyen áreas de desalineación que podrían llevar a un desgaste de la marca, con las asociaciones, en las relaciones con los grupos de interés y en el valor financiero.

Reconociendo que la búsqueda de la sustentabilidad empresarial exige que las empresas creen valor tanto

para los accionistas como para los grupos de interés, las empresas están desarrollando evaluaciones tanto financieras como no financieras relacionadas con el desempeño en el Pacto Mundial. Las empresas con operaciones y actividades en muchos países realizan esta evaluación a nivel tanto local como global.

Las evaluaciones pueden resultar complejas dada la variedad de componentes implicados en el análisis. Algunas empresas pueden encontrar útil consultar con ONGs, académicos e incluso con otras empresas para recibir las opiniones de estas entidades respecto a qué riesgos enfrenta actualmente la compañía.

Entender plenamente los riesgos de la organización permitirá a ésta priorizar sus objetivos, estrategias y plan de acción, así como definir las políticas necesarias para garantizar que los riesgos sean abordados y mitigados en el paso 3 (Definir).

#### Oportunidades

La empresa identifica oportunidades para mejorar su desempeño y reputación a través de una alineación reforzada y continua con el Pacto Mundial y sus diez principios, con el fin de informar sobre el desarrollo de sus objetivos, estrategias y políticas.

#### Cómo pasar a la acción

Existen muchos tipos de “oportunidades” que una organización podría buscar. A medida que la compañía evalúa sus operaciones para identificar riesgos, puede descubrir también áreas en sus operaciones que, si mejoraran, podrían crear más valor tanto para sus accionistas como para sus grupos de interés. Las oportunidades pueden representar áreas de operaciones que pueden alinearse mejor con los diez principios y también pueden ser acciones que den como resultado la reducción de costos y/o el aumento de ingresos.

Una serie de oportunidades puede darse en forma de riesgos que pueden mitigarse con ajustes enfocados

y de bajo costo en las operaciones actuales. Otra podría descubrirse mediante un esfuerzo por identificar acciones que estén mejor alineadas con los diez principios de lo que sus pares están haciendo. Dicho análisis podría dejar al descubierto otras oportunidades para la empresa, como ayudar a otras organizaciones a adoptar o incluso hacer uso de las mejores prácticas de la empresa.

A medida que una organización se vuelve más proactiva en identificar oportunidades para impulsar un valor adicional para sus grupos de interés, puede fijar objetivos en cuanto a dónde aspira a estar en cinco años y, entonces, trabajar e innovar en este paso con esa visión en mente.

#### Impactos

La empresa calcula los resultados de sus operaciones desde la óptica de los diez principios para informar el desarrollo de objetivos, estrategias y políticas.

#### Cómo pasar a la acción

El mismo proceso de reunir información para evaluar riesgos e identificar oportunidades puede ser también útil para calcular los impactos en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción de las actividades de una empresa.

Muchas empresas que apenas están empezando se preguntarán qué tipo de indicadores definir. Reconociendo que no hay dos compañías que comiencen igual, algunas organizaciones encontrarán útil determinar respuestas a preguntas que sus grupos de interés hacen frecuentemente, o calcular el impacto en áreas de más alto riesgo. Otros negocios podrían recurrir a reportes de sustentabilidad empresarial de sus competidores como una forma tanto de determinar qué indicadores calcular, así como para hacer un *benchmark* de sus propios impactos. En cualquiera de los dos casos, las empresas deberían examinar los indicadores de desempeño desarrollados por la *Global Reporting Initiative* o *GRI (Iniciativa de Reporte Global)*. Las empresas pueden beneficiarse también de un análisis de estándares tales como el *Carbon Disclosure Project*, el Índice Dow Jones de Sustentabilidad y el Índice FTSE4GOOD.

### Poniéndose en marcha

En primer lugar, la empresa se asegura de que entiende los diez principios del Pacto Mundial de la ONU y analiza información y herramientas de las áreas temáticas correspondientes. A continuación, reflexiona sobre sus operaciones en todas las regiones para comprobar si están alineadas con cada uno de los diez principios. Posteriormente, la compañía prioriza riesgos y oportunidades a abordar.

Averiguar cómo calcular los impactos de una empresa puede ser un reto, puesto que existen pocos indicadores ampliamente aceptados y aún menos métodos generales aplicables para recolectar la información necesaria. Las herramientas enumeradas en el Apéndice pueden ser un punto de partida útil.

Con el tiempo, la empresa desarrolla la capacidad de reflexionar tanto con mayor amplitud como con mayor profundidad acerca de los impactos de sus acciones. Por el lado de mayor amplitud, las empresas pueden ser capaces de ver y evaluar los impactos de sus acciones en lo que se refiere a múltiples áreas temáticas, subrayandola importancia de la integración de los temas. Por ejemplo, una acción para proporcionar empleo estable en forma de una nueva fábrica manufacturera en una zona rural, pero financieramente atractiva, puede tener un efecto adverso sobre el suministro de agua de dicha zona.

Profundizando, se puede llegar a ser capaz de calcular los impactos no sólo a nivel de empresa sino también a nivel de producto o servicio. Estas evaluaciones de impacto a nivel de producto o servicio, llamadas evaluaciones de ciclo de vida, monitorean el impacto del producto o servicio de una empresa a lo largo de su vida, empezando por las etapas iniciales de diseño o fabricación hasta su uso o disposición final.

### Prácticas líderes

La organización prioriza riesgos, identifica proactivamente oportunidades, y calcula el impacto regularmente a nivel tanto de empresa como de producto en todas las áreas temáticas. Estos hallazgos informan directamente sobre el desarrollo de objetivos, estrategias y políticas de sustentabilidad de la compañía.

La empresa prevé futuros escenarios de contexto operativo de acuerdo a un análisis de información sólida y a un profundo entendimiento de tendencias emergentes, de modo que pueda identificar y abordar proactivamente los riesgos potenciales y prepararse para conquistar oportunidades emergentes.

Estas evaluaciones son analizadas por altos niveles de dirección y el Consejo de Administración. La empresa no sólo involucra a los grupos de interés en estas evaluaciones, sino que también comparte sus mejores prácticas con sus pares, proveedores y otros socios de negocio.



# Paso 3: Definir



## Definir objetivos, estrategias y políticas:

De acuerdo a su evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la empresa desarrolla y define objetivos e indicadores específicos de su contexto operativo. Además, crea un plan de trabajo para llevar a cabo su programa.

### Objetivos

La empresa establece objetivos para adherirse a los diez principios, abordar riesgos y buscar oportunidades. También identifica indicadores clave que la ayuden a medir los avances frente a sus objetivos.

### Cómo pasar a la acción

La empresa establece objetivos y prioridades para abordar sus riesgos, buscar oportunidades, reducir y mitigar los impactos negativos, y mejorar los efectos positivos. La compañía podría designar a la misma persona o equipo responsable de evaluar los riesgos y oportunidades de la empresa para desarrollar sus objetivos y estrategias.

Los objetivos pueden incluir metas cualitativas y cuantitativas de alto nivel a alcanzar, junto con un margen de tiempo esperado en el cual lograr el objetivo. La empresa puede identificar indicadores clave que la ayuden a medir los avances frente a sus objetivos. Por ejemplo, un objetivo cuantitativo podría ser reducir el uso de energía total de fuentes no renovables en un 30 por ciento para 2025. Como señal de su avance hacia este objetivo, la empresa podría encontrar útil monitorear y comparar su uso de energía total anualmente.

Muchas organizaciones pueden elegir establecer objetivos, prioridades y objetivos parciales clave o *milestones* tanto a corto como a largo plazo, para impulsar los esfuerzos de integración de la sustentabilidad empresarial a largo plazo de la organización. La adopción de semejante visión a largo plazo (p.ej. 2020 o más allá) puede proporcionar claves adicionales que ayuden a las empresas a definir sus objetivos y estrategia de sustentabilidad. Las empresas que elijan adoptar plenamente la sustentabilidad empresarial pueden incluso integrarla en la declaración general de su misión.

### Estrategia

La empresa desarrolla una estrategia y un plan de acción para orientar sus esfuerzos por lograr sus objetivos.

### Cómo pasar a la acción

Una vez que la organización ha definido los objetivos que pretende alcanzar, necesita desarrollar las estrategias para alcanzar dichos objetivos. La organización podría beneficiarse de convocar a una o más sesiones de planeación estratégica para construir estrategias adecuadas y de

alto impacto. De acuerdo a la información y análisis realizados durante el paso Evaluar, la empresa podría poner en común ideas y definir una serie de acciones potenciales para abordar cada objetivo. A continuación, prioriza estas acciones de acuerdo al nivel de impacto esperado, el nivel de esfuerzo requerido para realizarlo, y los fondos de inversión disponibles, entre otros criterios. La organización elabora entonces un plan de trabajo para llevar a cabo la estrategia, identificando propietarios, objetivos parciales clave, inversiones requeridas y acciones clave a lograr. También define el proceso para medir regularmente los avances.

A medida que la organización se torna más experta en construir estrategias eficaces, probablemente encuentre beneficios en dos nuevas acciones. En primer lugar, la organización puede aprender que sus acciones específicas para alinearse con una de las áreas temáticas (derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente o anticorrupción) contribuyen también a que sus comportamientos se alineen más estrechamente con los intereses de otras áreas temáticas.

Por ejemplo, en muchas partes de África, las mujeres y las niñas son responsables de recoger agua para la familia. Hacerlo puede requerir de una caminata de tres o más kilómetros hasta la fuente de agua más próxima, y luego una caminata igual de regreso. Esta responsabilidad a menudo da como resultado que las niñas pierdan la oportunidad de obtener una educación. La acción de una empresa para mejorar el acceso a agua potable limpia puede ayudar también a mejorar la igualdad de género, eliminando estas caminatas.

En segundo lugar, la organización puede integrar su proceso de planeación de estrategia de sustentabilidad empresarial en su proceso general de planeación de estrategia empresarial. Este esfuerzo servirá para integrar la estrategia de sustentabilidad empresarial en su estrategia global para desarrollar en último término, una estrategia de negocio sustentable.

### Políticas

La empresa afina sus políticas para apoyar objetivos y estrategias, y garantizar que cumpla con normas y regulaciones locales e internacionales.

### Cómo pasar a la acción

Como punto de partida, la organización desarrolla políticas diseñadas para mitigar sus riesgos, llevar a cabo sus objetivos y estrategias, y garantizar que continúe operando legalmente en todas sus operaciones. Podrían establecerse políticas a nivel de empresa para proporcionar orientación a todos los empleados (p.ej., una política sobre ética para garantizar que todos los empleados observan el principio de anticorrupción) y a nivel de función (p.ej., una política de adquisiciones para asegurarse de que la empresa compra bienes de proveedores con rigurosas políticas de derechos humanos en vigor, y que la empresa no está haciendo nada para socavar tales políticas).

De acuerdo a una evaluación de leyes, regulaciones y costumbres locales vigentes y futuras, la empresa sondea y define estas políticas para garantizar su cumplimiento tanto global como localmente en las regiones en que opera. A modo de buen procedimiento operativo, la compañía ajusta aún más sus políticas para remitirse a estándares internacionales cuando estos son más rigurosos que las leyes nacionales.

A medida que la organización se vuelve más experta en sustentabilidad empresarial, puede que vaya más allá del cumplimiento dentro de sus operaciones para adoptar políticas que mejoren aún más su desempeño y el desempeño de empresas en su cadena de valor. Esto puede incluir el animar o exigir a proveedores y socios de negocio que operen de forma consistente con los diez principios. Eventualmente, la empresa puede incluso implicarse en la defensa de políticas públicas u otras actividades que promuevan prácticas de negocio sustentables y alienten a una implementación más amplia de objetivos de la ONU.

### Poniéndose en marcha

La empresa puede empezar por priorizar objetivos de alto nivel y alcanzables, para abordar los principales riesgos, impactos y oportunidades que identificó en el paso Evaluar. Después establece una estrategia de alto nivel y un plan de acción para lograr esos objetivos.

### Prácticas líderes

La sustentabilidad es un componente esencial de la declaración de la misión y la estrategia de negocio de la compañía. En concreto, la organización ha integrado su proceso de planeación estratégica de sustentabilidad en su proceso general de planeación de estrategia empresarial.

Estimulada por esta integración, la organización se propone desarrollar una estrategia de negocio sustentable. Específicamente, cambia su enfoque de planeación estratégica de responder a la pregunta “¿dónde queremos estar en cinco años?” a “¿cómo podemos sostener nuestro negocio a perpetuidad?”. Para hacer real esta nueva mentalidad, la empresa se desafía a sí misma estableciendo objetivos extendidos proactivos, como “eliminar las emisiones de carbono de las operaciones propias, sin el uso de créditos de carbono voluntarios, para 2020”.

La compañía desarrolla su estrategia tras consultar a una variedad de grupos de interés internos y externos, prestando especial atención a establecer objetivos tanto a corto como a largo plazo. Su estrategia integra las áreas temáticas del Pacto Mundial de la ONU en los objetivos, iniciativas y políticas. Además, considera cuidadosamente los beneficios seguros e impactos potenciales que podría tener una acción sobre otras áreas.

De igual manera, la organización desarrolla un plan de trabajo de acciones e inversiones para mejorar el desempeño en sustentabilidad con una clara gestión y rendición de cuentas.

La empresa también anima o exige a proveedores y socios de negocio a operar de forma que sea consistente con los principios del Pacto Mundial de la ONU.

# Paso 4: Implementar



## Implementar estrategias y políticas a través de la empresa y a lo largo de la cadena de valor:

La compañía establece y garantiza continuos ajustes a procesos cotidianos y esenciales, involucra y educa a los empleados, desarrolla capacidad y recursos y trabaja con socios de la cadena de valor para abordar e implementar su estrategia de sustentabilidad.

### Procesos

La empresa ajusta los procesos existentes y desarrolla nuevos procesos para ejecutar su estrategia en toda la organización.

### Cómo pasar a la acción

En este paso, la empresa trata de alinear mejor sus operaciones diarias con sus objetivos y estrategias. Para hacerlo, puede empezar por evaluar la capacidad de cada proceso clave para llevar a cabo su estrategia.

Para algunas compañías, “procesos” se refiere a procesos departamentales (p.ej., finanzas, mercadotecnia). Para otras se trata de procesos de creación de valor (p.ej., innovación). En cualquiera de los dos casos, la organización podría encontrar útil insertar uno o más puntos de control dentro de cada proceso para garantizar que los resultados sean consecuentes con la estrategia y los objetivos. Por ejemplo, una empresa podría insertar un punto de control para confirmar que cada uno de los diez principios ha sido tomado en consideración (y la idea de innovación ajustada, si es necesario) antes de que una potencial innovación abandone el proceso. Los procesos que podrían requerir de ajustes incluyen gestión de productos, desarrollo de productos, finanzas, mercadotecnia, gestión de la cadena de valor, ventas y logística. Algunas empresas podrían tener que invertir en diferentes maneras de proporcionar seguridad para los trabajadores que laboran en zonas de alto riesgo. Otras puede que deban adoptar nuevas políticas de fuerza de ventas que explícitamente establezcan en detalle su expectativa de que no se permita ninguna clase de soborno como medio para completar una venta u otro tipo de transacción. O puede que quieran promulgar códigos de conducta para proveedores, posiblemente apoyados con un programa de auditoría para garantizar que emplean sólo trabajadores que tengan la edad legal para laborar. Por último, algunas empresas pueden encontrar útil buscar formas de integrar tecnología en sus productos que les ayude a gestionar el impacto medioambiental.

### Personas

La organización involucra, aprende con y otorga poder a líderes, empleados y socios de negocio para ejecutar la estrategia de la empresa. En el trayecto, se asegura de que tiene en lugar la serie de conocimientos y el número de personas adecuados para una exitosa ejecución.

### Cómo pasar a la acción

Una vez que la empresa ha definido sus objetivos, estrategias y políticas, tiene que asegurarse de que su organización está lista para lograr con éxito estos objetivos. Como primer paso, la empresa puede que establezca un plan de comunicación para hacer del plenoconocimiento de toda la organización sus objetivos, estrategias y políticas.

La organización podría encontrar benéfico evaluar si puede llevar a cabo su estrategia y plan de acción. También podría determinar el tipo de habilidades de los empleados y el nivel de involucramiento necesario; o relacionar posteriormente las habilidades de las personas con su estrategia y objetivos a largo plazo para determinar las necesidades de formación y contratación para llevar a cabo su estrategia. La empresa puede entonces considerar proporcionar mayor capacitación a todos los empleados sobre temas específicos de sustentabilidad empresarial (como concientización sobre conductas éticas) y/o capacitación dirigida a empleados específicos (como la importancia de adquirir suministros de proveedores que fomenten la economía local).

Durante posteriores iteraciones, la compañía, en un esfuerzo por mejorar continuamente, recurre a sus empleados para obtener un flujo constante de retroalimentación e ideas, y otorgarles poder para emprender acciones en apoyo de su estrategia. También pone en práctica mecanismos de denuncia a nivel de organización para que los trabajadores puedan plantear inquietudes razonables en el lugar de trabajo.

A medida que la empresa avanza en su trayecto, trata de adoptar la sustentabilidad empresarial como un valor esencial, adoptando de ese modo una mentalidad de sustentabilidad empresarial en la cultura básica de su organización. Para apoyar este esfuerzo, la empresa podría ajustar sus políticas de recursos humanos para recompensar y motivar eficazmente a los empleados para lograr objetivos. Por ejemplo, una empresa que decreta un objetivo para reducir sus niveles totales de emisión de carbono podría decidir hacer que una parte de la bonificación de un ejecutivo esté estrechamente vinculada con la capacidad de ese ejecutivo para gestionar iniciativas den como resultado avances hacia ese objetivo de reducción de emisiones de carbono.

### Tecnología de información

La empresa busca formas de ajustar y utilizar su Tecnología de Información (TI) para acelerar la ejecución de su estrategia.

### Cómo pasar a la acción

En esta área, las empresas tratan de llevar a cabo y apoyar su estrategia ajustando y aprovechando sus capacidades de TI para reducir costos financieros, monitorear incidentes de derechos humanos, estándares laborales e infracciones por corrupción, reducir su impacto medioambiental y gestionar su impacto de sustentabilidad empresarial. Ejemplos de esfuerzos por ajustar la TI podrían incluir apoyarse en los centros de datos para reducir el consumo de energía o enfocarse en integrar sistemas a lo largo de la cadena de valor para recolectar y analizar datos de desempeño.

### Proveedores y socios de negocio

La empresa trabaja junto con sus proveedores para garantizar que éstos apoyen sus esfuerzos por lograr objetivos.

### Poniéndose en marcha

Para llevar a cabo su plan de acción, la empresa ajusta procesos relevantes y forma a empleados sobre las acciones y comportamientos que le ayudarán a lograr sus objetivos.

### Cómo pasar a la acción

Como primer paso, una empresa puede encontrar útil crear un código de conducta para proveedores que explique las acciones a las cuales la empresa espera que se adhieran sus proveedores. Posteriormente pueden evaluar su cumplimiento del código, bien sea a través de emitir una autoevaluación al proveedor o una auditoría *in situ* de sus actividades. Las auditorías pueden identificar brechas en la alineación de un proveedor con el código de conducta; la organización podría entonces optar por proporcionar al proveedor capacitación y orientación para mejorar su desempeño. Como paso incluso más avanzado, la empresa puede pedir a los proveedores que proporcionen retroalimentación e ideas para promover aún más la propia estrategia y desempeño.

### Prácticas líderes

La empresa ha puesto en práctica un sólido sistema de gestión de la sustentabilidad; ha ajustado procesos clave para alinearse con los principios del Pacto Mundial de la ONU e impulsar el valor para accionistas, grupos de interés y la sociedad; y ha dotado y torgado poder a filiales, unidades de negocio, empleados, socios de negocio y proveedores para llevar a cabo diariamente sus estrategias de sustentabilidad.

El tema común que sostiene todas estas iniciativas es una “mentalidad de sustentabilidad”, una serie de creencias culturales acerca de la importancia de la sustentabilidad para el éxito a largo plazo de la empresa, que es adoptada en toda la organización.



# Paso 5: Medir



## Medir y monitorear los impactos y progreso hacia los objetivos:

La organización ajusta sus sistemas de gestión de desempeño para recolectar, analizar y monitorear los indicadores de desempeño establecidos en los pasos Evaluar y Definir. El progreso es monitoreado frente a los objetivos y se realizan ajustes para mejorar el desempeño.

### Medir y monitorear

En esta actividad, la empresa desarrolla la capacidad de medir, monitorear e interpretar sus impactos y progreso hacia los objetivos.

### Cómo pasar a la acción

Las organizaciones que empiezan a monitorear los avances en su camino podrían comenzar por utilizar una herramienta (como una hoja de cálculo) para capturar y concentrar los indicadores y medidas de impacto que identificaron en los pasos Evaluar y Definir. Puede que cuenten con estimaciones amplias al inicio y luego traten de refinar su proceso de recolección para capturar datos más exactos y detallados con el tiempo. Además de indicadores de desempeño, la empresa también mide y recolecta datos sobre su progreso dirigido a alinear sus acciones con los diez principios.

Para juntar la información necesaria, la compañía podría beneficiarse de emplear un enfoque “de abajo hacia arriba”. Por ejemplo, cada uno de las ubicaciones de la empresa, o al menos, cada región donde tenga operaciones importantes, calcula su desempeño. Cuando las empresas tienen operaciones en diferentes localidades, la información debería concentrarse a nivel central para permitir que la organización mida y analice los avances e identifique oportunidades adicionales para una mejora del desempeño.

Con el tiempo, la empresa podría desglosar estos indicadores en puntos de datos incluso más granulares como una forma de mejorar su capacidad para recolectar información y obtener más visibilidad de sus impactos y avances hacia los objetivos. Por ejemplo, una empresa podría proponerse calcular sus emisiones de carbono; para hacerlo, trataría de entender las emisiones en cada paso de su cadena de valor.

A medida que se vuelve más sofisticada, la empresa puede emplear una herramienta o base de datos más avanzada para recolectar la información, por ejemplo, obteniendo el apoyo de TI para desarrollar procesos o sistemas que automaticen la obtención, organización y reporte de datos. La capacidad de gestión de datos de desempeño ideal de sustentabilidad empresarial sería capaz de proporcionar una gestión con actualizaciones de datos regularmente recurrentes.

Ser capaz de proveer datos de manera regular supone un gran (y exigente) comienzo, pero lo que distinguirá a la capacidad de medición y monitoreo de una empresa es su capacidad para ofrecer regularmente datos convincentes a la directiva. La mayoría de las organizaciones encontrarán útil trabajar estrechamente con sus empleados, departamentos clave, ONGs y otros grupos de interés para extraer conocimiento de los datos reportados por sus indicadores.

### Poniéndose en marcha

La compañía comienza a medir y monitorear los indicadores de sustentabilidad empresarial que estableció en los pasos Evaluar y Definir, y afinó en el paso Medir. La empresa reúne todos los datos disponibles, indicando la fuente de la información, e identifica los que todavía no tiene.

Esta serie de datos será precisada y ampliada con el tiempo para ayudar a extraer conocimiento que permitan a la organización mejorar continuamente.

### Prácticas líderes

La empresa implementa un sistema para medir y reportar el desempeño para lograr sus objetivos de sustentabilidad empresarial.

Hace ampliamente visible el desempeño, utiliza regularmente datos de desempeño para orientar decisiones e inversiones, y trata de traducir el impacto de la sustentabilidad empresarial en impacto financiero.

Además, la compañía cabildea activamente dentro de la industria y el gobierno para desarrollar estándares industriales de indicadores de impacto.





# Paso 6: Comunicar



## Comunicar los avances y estrategias e involucrar a los grupos de interés para una mejora continua:

Durante este paso, la empresa comunica su progreso y estrategias dirigidos a implementar su compromiso desarrollando una COP e involucra a los grupos de interés para identificar formas de mejorar el desempeño continuamente.

### Comunicación sobre el Progreso

En esta actividad, la empresa documenta para los accionistas y otros grupos de interés sus impactos y progreso dirigidos a integrar los principios del Pacto Mundial en sus prácticas de gestión a través de su COP.

### Cómo pasar a la acción

La empresa que elabora su primer COP puede empezar centrándose en documentar su actual desempeño y actividades principales en sustentabilidad empresarial. Con el tiempo, se refuerza el enfoque incluyendo información sobre el progreso dirigido a implementar la estrategia. Además se pueden incluir declaraciones con visión a largo plazo sobre los objetivos y las estrategias, y considerar una verificación por parte de terceros, lo cual es visto como clave a la hora de proporcionar a accionistas y grupos de interés la garantía de que sus datos y declaraciones de desempeño son certeros. A un nivel más avanzado, se podrían integrar datos de desempeño y estrategias con visión a largo plazo en los reportes financieros anuales.

Para las organizaciones que buscan orientación en sus esfuerzos por crear su primer COP, o llevar su COP a otro nivel de refinamiento, la GRI proporciona un marco de reporte reconocido internacionalmente, con principios de reporte ampliamente aceptados e indicadores de desempeño de mejores prácticas. Las guías del GRI

pueden ayudar a participantes en el Pacto Mundial de diversos grados de sofisticación a comunicar su progreso en la implementación de los principios y en acciones clave de sustentabilidad empresarial propugnadas por el Pacto Mundial.

### Diálogo con los grupos de interés

Conjuntamente con una comunicación externa del progreso, la empresa se involucra en un diálogo continuo con los grupos de interés para solicitar retroalimentación sobre el desempeño y obtener aportes sobre futuras orientaciones y prioridades.

### Cómo pasar a la acción

Quizá lo más importante sea un sincero deseo de recibir aportes y crítica constructiva tanto de grupos de interés internos (p.ej., empleados, sindicatos) como externos (p.ej., activistas de la comunidad local, gobiernos). Si la empresa es escéptica o se resiste a la retroalimentación ofrecida por los grupos de interés, se arriesga a limitar su capacidad para mejorar el desempeño y realzar su reputación con los grupos de interés.

Pasos proactivos en esta área incluyen distribuir su COP a todos los grupos de interés, buscando su retroalimentación sobre el desempeño de la empresa, y continuando un diálogo que desemboque, en último término, en una futura mejora del desempeño.

### Poniéndose en marcha

La empresa documenta su progreso dirigido a cumplir su plan de acción describiendo en su COP las actividades emprendidas para alinearse con los principios del Pacto Mundial de la ONU. También reconfirma su compromiso con el Pacto Mundial de la ONU. Si la compañía ha creado una estrategia a largo plazo, incluye asimismo una descripción de esta estrategia en su COP.

### Prácticas líderes

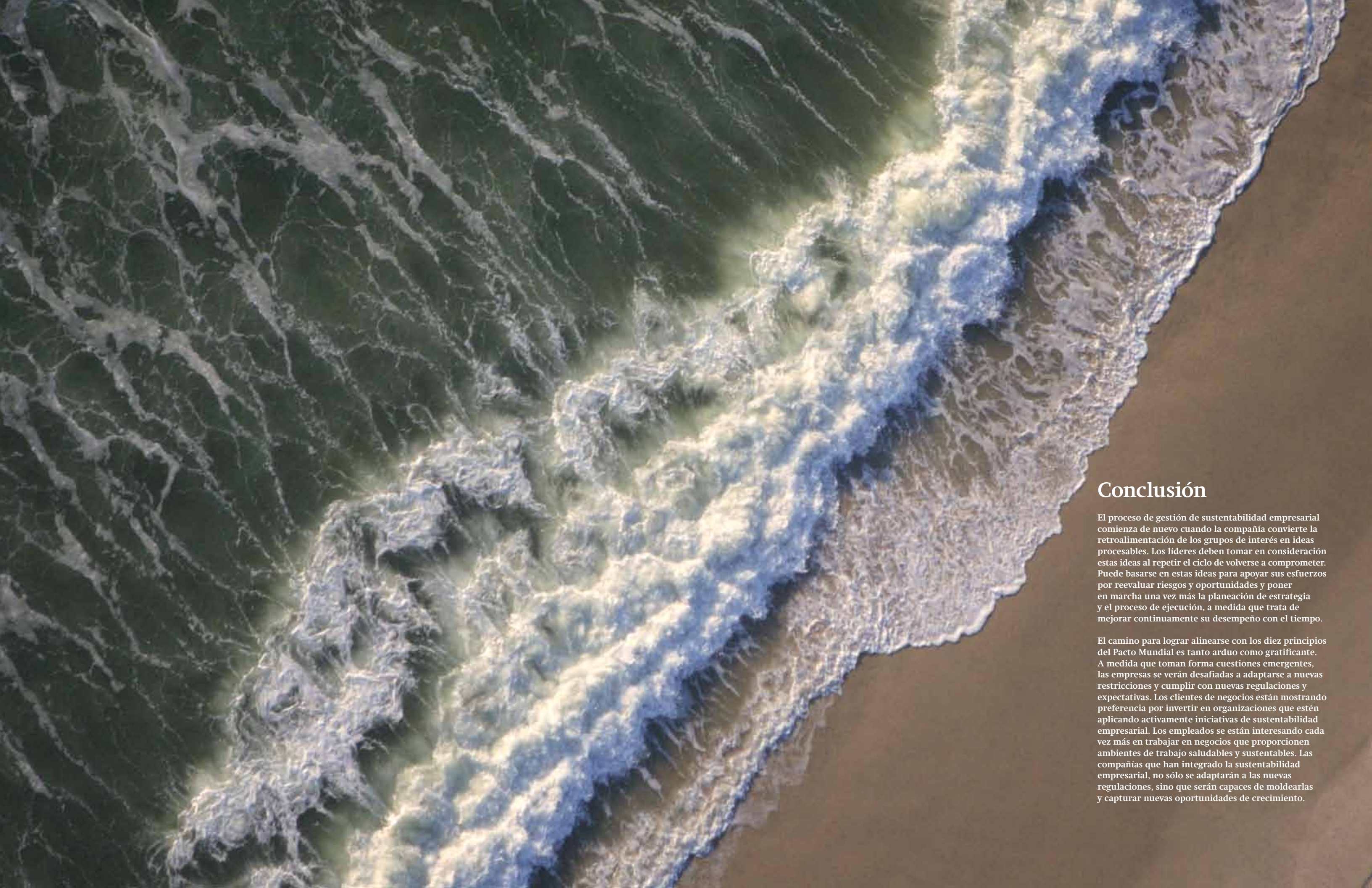
La organización documenta sus objetivos, estrategias y desempeño en Sustentabilidad de manera creíble, subrayando los éxitos y carencias, e integra información relevante en su reporte financiero anual y documentación de apoyo.

La empresa recibe la aprobación del Consejo de Administración y verificación de terceros de su COP.

La compañía involucra también a los grupos de interés para obtener retroalimentación a fin de mejorar su desempeño en sustentabilidad y promover la alineación con regulaciones y tendencias actuales y emergentes.







## Conclusión

El proceso de gestión de sustentabilidad empresarial comienza de nuevo cuando la compañía convierte la retroalimentación de los grupos de interés en ideas procesables. Los líderes deben tomar en consideración estas ideas al repetir el ciclo de volverse a comprometer. Puede basarse en estas ideas para apoyar sus esfuerzos por reevaluar riesgos y oportunidades y poner en marcha una vez más la planeación de estrategia y el proceso de ejecución, a medida que trata de mejorar continuamente su desempeño con el tiempo.

El camino para lograr alinearse con los diez principios del Pacto Mundial es tanto arduo como gratificante. A medida que toman forma cuestiones emergentes, las empresas se verán desafiadas a adaptarse a nuevas restricciones y cumplir con nuevas regulaciones y expectativas. Los clientes de negocios están mostrando preferencia por invertir en organizaciones que estén aplicando activamente iniciativas de sustentabilidad empresarial. Los empleados se están interesando cada vez más en trabajar en negocios que proporcionen ambientes de trabajo saludables y sustentables. Las compañías que han integrado la sustentabilidad empresarial, no sólo se adaptarán a las nuevas regulaciones, sino que serán capaces de moldearlas y capturar nuevas oportunidades de crecimiento.



Apéndice:

Herramientas de Apoyo para Áreas temáticas

del Pacto Mundial de la ONU

Para más información, la siguiente tabla enumera una serie de herramientas por áreas temáticas del Pacto Mundial. Este aparatado proporciona más detalles en torno a la implementación de dichas áreas. Para un enlace a las herramientas y orientación generales sobre el Pacto Mundial en todas las áreas temáticas, visite: [http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/tools\\_resources/index.html](http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/tools_resources/index.html).

Área temática	Documento/Herramienta	Descripción
Derechos humanos	  Guide for Integrating Human Rights into Business Practices	Una herramienta en línea que ofrece orientación práctica en forma de un análisis paso a paso del Marco de Gestión de Derechos Humanos, a empresas que quieran adoptar un enfoque proactivo hacia los derechos humanos en sus operaciones de negocio. (En inglés)  (UNGC/BLIHR/OHCHR, 2009) <a href="http://www.integrating-humanrights.org">http://www.integrating-humanrights.org</a>
	  Principios para el Empoderamiento de las Mujeres	Principios para los negocios que ofrecen una guía para saber cómo impulsar a la mujer en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad.  (UNGC/UNIFEM, 2010) <a href="http://www.unifem.org/attachments/products/WomensEmpowermentPrinciples_es.pdf">http://www.unifem.org/attachments/products/WomensEmpowermentPrinciples_es.pdf</a>
Estándares laborales	  Principios Laborales del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas: Guía para Empresas	Explica los cuatro principios de estándares laborales del Pacto Mundial de la ONU y proporciona un inventario de recursos clave para ayudar a integrar estos principios en operaciones de negocio.  (OIT, 2010) <a href="http://www2.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_146492.pdf">http://www2.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_146492.pdf</a>

Área temática	Documento/Herramienta	Descripción
Medio Ambiente	  Environmental Stewardship Strategy-Overview and Resource for Corporate Leaders	Presenta un enfoque integrado sobre la gestión de diversas cuestiones medioambientales clave, diseñado para ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia medioambiental integral. (En inglés)  (UNGC/Duke University, 2010)
Anticorrupción	  Los Negocios contra la Corrupción: Un Marco para la Acción	Recursos y herramientas para ayudar a las empresas a implementar el décimo principio contra la corrupción.  (UNGC/IBLF/Transparency International, 2005) Traducción de la Red Argentina del Pacto Global <a href="http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/10mo_ppio_Los_negocios_contra_la_corrupcin.pdf">http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/10mo_ppio_Los_negocios_contra_la_corrupcin.pdf</a>
	  Guía práctica para la gestión de riesgos y herramientas de implantación relativa al Principio 10 sobre Lucha contra la Corrupción y promoción de la transparencia	La primera guía de estas características que se publica en España que contiene herramientas claras y reales de gestión y control de riesgos en materia de corrupción.  (Red Española del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, 2011) <a href="http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=10&amp;MS=27&amp;MN=1&amp;TR=C&amp;IDR=460">http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=10&amp;MS=27&amp;MN=1&amp;TR=C&amp;IDR=460</a>



Apéndice:

Otros Materiales de Orientación Importantes

Tema/Categoría	Documento/Herramienta	Descripción
Negocios y Paz	 Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas: A Resource for Companies and Investors United Nations Global Compact - PRI publication	Proporciona principios generales para ayudar a empresas e inversionistas en sus esfuerzos por hacer una contribución positiva a la paz y el desarrollo sustentables en países afectados por conflictos. (En inglés)  (UNGC/PRI, 2010)
Implicación del Consejo de Administración	 MOVING UPWARDS: THE INVOLVEMENT OF BOARDS OF DIRECTORS IN THE UN GLOBAL COMPACT United Nations Global Compact	Proporciona argumentos preliminares respecto a cómo y en qué áreas específicas, las Juntas Directivas pueden actuar en cuanto a reforzar el papel de liderazgo de los CEOs a la hora de promover la ciudadanía empresarial en general e implementar el Pacto Mundial. (En inglés)  (UNGC/BCCCC/Ivey, 2010)

Tema/Categoría	Documento/Herramienta	Descripción
Cadena de Suministro	 Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement United Nations Global Compact - BSR	Orientación sobre cómo implementar los diez principios a lo largo de las cadenas de suministro, incluyendo cómo medir los avances, implementar un enfoque holístico sustentable de la cadena de suministro, evaluar brechas y compartir desafíos y éxitos comunes. (En inglés)  (UNGC/Business for Social Responsibility, 2010) <a href="http://unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/guidance_material.html">http://unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/guidance_material.html</a>
	 La empresa y su cadena de suministro: Una Alternativa de Gestión Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Esta guía va dirigida a empresas, especialmente a las PyMes, y se centra en el análisis de la cadena de suministro para establecer una clasificación de riesgo, identificar las prácticas recomendables y planificar el desarrollo de la relación empresa-cadena de suministro.  (Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2009) <a href="http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/18626_28102810201011659.pdf">http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Publicaciones/ASEPAM/18626_28102810201011659.pdf</a>
Medir y Comunicar el Progreso	 Guía Práctica para la Comunicación sobre el Progreso United Nations Global Compact	La primera versión de la Guía Práctica para Comunicación sobre el Progreso fue lanzada en 2005. Esta edición revisada de la guía contiene información actualizada sobre cómo crear, compartir y colgar una COP, así como ejemplos prácticos de cómo las empresas están comunicando sus avances. También se incluyen definiciones útiles, consejos prácticos sobre dónde empezar, ejemplos de uso, e indicadores relevantes del GRI.  (UNGC 2005/ Red del Pacto Mundial Argentina 2008) <a href="http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua_CoP_2008(1).pdf">http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Gua_CoP_2008(1).pdf</a>





**Oficina del Pacto Mundial**

Dirección Postal:  
UN Global Compact Office  
United Nations  
New York, NY 10017  
Estados Unidos

La Oficina del Pacto Mundial está ubicada en la Sede de la Organización de las Naciones Unidas en Nueva York.

Para información de contacto de personal, favor de visitar la página web del Pacto Mundial:  
[http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact\\_us.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact_us.html)

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

1633 Broadway  
New York, NY 10019-6754  
Estados Unidos  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

**Contactos Clave**

Gavin Power  
Director Adjunto  
Oficina del Pacto Mundial de la ONU  
[powerg@un.org](mailto:powerg@un.org)

Julie Engerran  
Directora Global, Responsabilidad Empresarial  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
[jengerran@deloitte.com](mailto:jengerran@deloitte.com)

Javier Romero Río  
Líder de la Práctica de Sustentabilidad y Cambio Climático  
Deloitte México  
[jromero@deloittemx.com](mailto:jromero@deloittemx.com)

Ruy Pérez de Francisco  
Gerente de Sustentabilidad y Cambio Climático  
Deloitte México  
[ruperez@deloittemx.com](mailto:ruperez@deloittemx.com)

Rodolfo Sagahón Velasco  
Coordinador del Pacto Mundial México  
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial  
[rsagahon@pactomundial.org.mx](mailto:rsagahon@pactomundial.org.mx)

**CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS:**

Cubierta principal © Deloitte Brand Space  
Interior de la cubierta © istockphoto  
Página 4 © istockphoto  
Página 7 © istockphoto  
Página 19 © istockphoto  
Página 21 © Deloitte Brand Space  
Páginas 22-23 © Deloitte Brand Space  
Páginas 28-29 © istockphoto



# Los Diez Principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas

## DERECHOS HUMANOS:

- Principio 1 Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2 Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

## ESTÁNDARES LABORALES:

- Principio 3 Las Empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4 Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5 Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6 Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

## MEDIO AMBIENTE:

- Principio 7 Las Empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9 Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

## ANTICORRUPCIÓN:

- Principio 10 Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

