



Una herramienta para incorporar prácticas socialmente responsables en la empresa.

LA EMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Primeros Pasos

ACCION
empresarial

e-mail: info@accionempresarial.cl

BSR BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY

Este producto fue proporcionado a Acción Empresarial por EMPRESA, El Foro de la Empresa Privada y la Responsabilidad Social en las Américas. Empresa es una alianza hemisférica de organizaciones empresariales para promover la responsabilidad social en las Américas. Este producto es una traducción y adaptación del «Social Responsibility Starter Kit», bajo permiso de Business for Social Responsibility (BSR), miembro fundador de EMPRESA

Junio 2000
Santiago Chile

	INTRODUCCION	3
	FUNDAMENTOS	
	Visión y Misión	5
	Ética	5
	Auditoría y Evaluación de Resultados	6
	MEDIO AMBIENTE	
	Políticas y Operaciones	12
	Minimización de los Desechos	12
	Prevención de la Contaminación	13
	Eficiencia en el Uso de la Energía y el Agua	14
	Diseño "Ecológico"	15
	CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA	
	Prácticas Generales de Empleo	20
	Diversidad y Respeto	20
	Entrenamiento, Educación y Desarrollo Profesional	21
	Fortalecimiento	21
	Reconocimientos	22
	Despidos y reducciones de tamaño	22
	Balance entre trabajo y vida personal	23
	Salud, Seguridad y Bienestar	25
	DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	
	General	33
	Voluntariado	33
	Filantropía	34
	Educación	35
	Apoyo al Desarrollo Económico de la Comunidad	35
	COMERCIALIZACION Y MARKETING RESPONSABLE	
	Marketing de Productos y Servicios	41
	Otras Ideas	42
	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
	Lista de Chequeo	46

INTRODUCCION

El manual “PRIMEROS PASOS, La Empresa y la Responsabilidad Social” es una herramienta para las empresas interesadas en integrar prácticas y programas socialmente responsables en su cultura y sus operaciones.

El manual PRIMEROS PASOS entrega un amplio conjunto de ideas, programas y políticas, que contribuyen a agregar valor a su empresa, ganar la confianza del consumidor, aumentar el compromiso de sus empleados y alcanzar el respeto de la comunidad. Una empresa capaz de contribuir simultáneamente, al progreso de las comunidades en las que opera y a la prosperidad de sus negocios es una inspiración para los consumidores y los empleados. Debe ser usado como una fuente de ideas y no como un recurso definitivo para la empresa que se considera socialmente responsable.

Si su empresa se está iniciando en el camino de la responsabilidad social corporativa, este manual será una herramienta de gran utilidad como “mapa de ruta”, ayudándole a seleccionar el mejor camino de acuerdo a los intereses corporativos de su empresa. Si su empresa ya ha considerado o puesto en marcha iniciativas para integrar prácticas de responsabilidad social en sus operaciones, esta será una herramienta única que le proveerá de ideas y políticas adicionales para complementar y contrastar los esfuerzos de su compañía.

Este documento está dividido en 5 secciones: Fundamentos, Medio Ambiente, Calidad de Vida en la Empresa, Desarrollo de la Comunidad, y Comercialización y Marketing Responsable. Cada sección ofrece un conjunto de ideas que sugerimos considerar e incluye políticas e iniciativas puestas en marcha por un conjunto de empresas líderes en Chile y en el mundo. Se ha incluido una “Lista de Chequeo”, al final del documento, que le permitirá hacer un diagnóstico de la posición actual de su empresa e identificar las áreas en las que sería apropiado realizar pasos adicionales.

Esperamos que este documento sea un punto de partida para inspirarlo a construir nuevas y creativas iniciativas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.

Las herramientas que se exponen en este documento constituyen sólo un punto de referencia. Es importante tener en consideración que no es posible llevar a la práctica inmediatamente todas las recomendaciones e iniciativas que se incluyen en este documento. Puede ser más efectivo focalizar los esfuerzos en áreas seleccionadas, especialmente al comienzo del recorrido de su empresa, acorde con los intereses y situación particular de su compañía. Si su empresa elige aproximarse a la responsabilidad social corporativa con el mapa que aquí se presenta, recuerde que no existe una única “ruta correcta”. Lo más importante es elegir una y comenzar el recorrido.

El manual PRIMEROS PASOS: La Empresa y la Responsabilidad es uno de los instrumentos que entrega Acción Empresarial a sus empresas asociadas; forma parte del conjunto de herramientas para apoyar a las empresas a avanzar en el camino de la responsabilidad social empresarial, entre las que se incluyen adicionalmente: Centro de Información, Conferencias-Talleres-Encuentros, Asistencia en Prácticas e Iniciativas, Investigaciones, Vinculaciones y Proyectos, Premios y Difusión.

Acción Empresarial, es una entidad cuyo objetivo es promover la responsabilidad social corporativa hacia una visión de negocios que integre el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Ha sido formada por Fundación Generación Empresarial y BSR (Business for Social Responsibility).

Esperamos que este manual sea una herramienta útil para usted. Agradeceremos sus comentarios y sugerencias, así como su aporte con nuevas experiencias que su empresa haya realizado, para ser incluidas en futuras ediciones.



FUNDAMENTOS



Visión y Misión

Crear la declaración de Visión y la Misión: Este es un paso simple pero de gran importancia, en el que brevemente se identifican las metas y aspiraciones de la empresa. Permite una introspección en los valores, cultura y estrategias de la compañía para alcanzar sus metas. La declaración de misión y visión de una empresa, inmersa en la responsabilidad social corporativa, frecuentemente se refiere a propósitos que van más allá de "...alcanzar utilidades..." o "...llegar a ser el mejor..." , y a menudo especifica que buscará crear valor para la variedad de socios estratégicos del negocio de su empresa, incluyendo entre ellos a los accionistas y propietarios, empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente natural.

Compartir la declaración: Cuando disponga de un borrador de la declaración, compártala primero con un reducido y confiable círculo de empleados, clientes, proveedores, inversionistas y otros, para obtener la retroalimentación necesaria. Una vez que la depuración de la declaración está lista, compártala con un número más amplio de empleados y socios estratégicos del negocio de su empresa.

Integrar la Misión y Visión en las prácticas cotidianas: La declaración de su empresa es solo un documento de papel si no se hace nada por darle vida. Es vital trabajar con los empleados para vincular sistemáticamente la declaración con las tareas diarias. Considere como la visión se articula con las tareas y prácticas cotidianas de su empresa y con el desarrollo de productos, programas de entrenamiento, de relaciones públicas, y otros aspectos del negocio de su compañía. Si es que no existe consistencia con la visión, considere los cambios que se requiere realizar en las políticas, programas, productos y servicios.

Revisar periódicamente la declaración: A medida que su empresa evoluciona puede ser necesario revisar su declaración de modo que consistentemente refleje las metas de su empresa. Considere una "revisión de desempeño" anual de la declaración del mismo modo que usted chequea el desempeño individual de sus trabajadores.

Ética

Identificar y articular valores éticos: Una declaración de los valores éticos corporativos es una herramienta vital para apoyar a los gerentes y empleados a tomar decisiones consistentes con la misión y filosofía de la empresa; es una guía que especifica la forma en que la compañía conduce su negocio, y es especialmente útil cuando los empleados de la empresa se ven enfrentados a decisiones respecto de nuevas iniciativas y prácticas.

La declaración de valores éticos corporativos ayudan a crear mayor solidez en la relación con los proveedores, clientes, y otros; así como a reducir los riesgos, negociar conflictos de intereses y garantizar el cumplimiento de la normativa legal.

Cuando se ha preguntado a las personas respecto de los principios que guían con mayor frecuencia sus decisiones en el trabajo, las respuestas típicamente mencionadas son:

- Honestidad
- Justicia
- Compasión
- Integridad
- Mantener una promesa
- Respeto por otros
- Lealtad

Todos estos valores, u otros, pueden ser mencionados específicamente en la declaración de valores de su empresa.

Utilizar los valores éticos para resolver dilemas: Refiérase a la declaración de valores éticos al resolver conflictos, ya sea entre sus empleados, con sus clientes, proveedores o accionistas. Asegúrese de que la solución que se considere sea consistente con los valores con los que se han comprometido.

Formación ética de los empleados:

La formación ética de los empleados puede involucrar un consultor externo que se reúna con los empleados, o simplemente la realización de reuniones informales de pequeños grupos para discutir los temas éticos involucrados en los negocios. Un paso de mayor alcance es realizar un programa formal de entrenamiento sobre ética. Incentivar la participación colectiva en la identificación de los valores éticos que distinguen a la empresa. Lo más importante de todo es permear a la organización con los valores éticos, difundirlos y enfatizar el compromiso de los empleados y la compañía con ellos.

Crear un ambiente laboral en el cual los temas difíciles o conflictivos puedan ser conversados: Promueva la apertura y actúe en concordancia con los valores de la empresa. Explique cómo las decisiones de la compañía son consistentes con sus valores, cada vez que comunique políticas o iniciativas importantes a los empleados u otros. Solicite a los gerentes demostrar que sus decisiones no solo son adecuadas financieramente, sino también consistentes con los valores corporativos. Comunique a los trabajadores que su responsabilidad no es solo mostrar un buen desempeño sino también reflejar en cada acto los valores de la empresa. Incentive el diálogo entre los trabajadores y sus jefes directos acerca de estos temas. Para que ello ocurra se requiere propiciar un ambiente laboral en el que se incentive la participación y la comunicación, y no se penalice el diálogo respecto de temas conflictivos.

Incorporar la ética en la evaluación de desempeño:

Considere vincular los bonos de desempeño tradicionales o ajustes salariales de los gerentes de unidades, con el rol que cumplen como modelo positivo para sus empleados y el desempeño de sus unidades como reflejo de los valores éticos corporativos. Incentive a los trabajadores a compartir con otros los desafíos que han encarado, el camino elegido para resolverlos y los resultados de sus acciones.

Auditoría y Evaluación de Resultados

Realizar evaluaciones regulares del desempeño de la empresa:

Cada evaluación puede ser usada para: evaluar la posición de la compañía en relación con su misión y metas; examinar cómo la empresa ha respondido a las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior; y determinar prioridades y metas para el siguiente año.

¿Cuáles son los temas a evaluar?: algunos o todos los temas mencionados en este documento son deseables de incluir. En general, considere algunas áreas como las políticas de ambiente laboral, cultura corporativa, desempeño en relación al ambiente laboral, calidad de productos y servicios, involucramiento con la comunidad, satisfacción del cliente, compromiso con los estándares éticos corporativos, y compromiso con la misión y metas de la empresa.

Cómo evaluar: La evaluación puede ser tan informal como preguntarse: "¿Cómo lo estoy haciendo?"; ó puede involucrar un proceso formal, incluyendo en-



trévistas, cuestionarios, u otras herramientas. Puede ser realizada internamente, o con el apoyo de consultores externos que ofrezcan una evaluación independiente. La “Lista de Chequeo de la Responsabilidad Social” que está incluida en este documento, puede ser un buen punto de partida.

Obtener retroalimentación de los resultados iniciales:

Una vez que se hayan recolectado resultados preliminares, comparta estos resultados con sus empleados y otras personas confiables de las que pueda obtener una retroalimentación abierta y honesta. In-

corpore esta retroalimentación cuando se elabore el resumen final de la evaluación.

Compartir los resultados:

Prepare un resumen de los resultados, incluyendo logros, deficiencias y metas por alcanzar. Haga circular éste entre una audiencia seleccionada: empleados, proveedores y clientes claves, y otros que estime apropiados. Considere hacer público el resumen, quizá en una base anual. Una vez que se hayan identificado las metas por alcanzar, considere establecer algunos hitos para medir el progreso de su empresa y realice evaluaciones acerca de cómo la empresa esta realizando su labor.

Misión y Visión

DECLARACION DE PRINCIPIOS Y VALORES

BELLSOUTH

Esta importante empresa de telecomunicaciones menciona como sus objetivos y valores los siguientes:

OBJETIVO PRINCIPAL

Enriquecer vidas a través de la comunicación

VALORES

- Satisfacción al cliente

Creamos lealtad en nuestros clientes, brindándoles siempre un servicio superior.

- Respeto mutuo

Nuestra gente es la clave de nuestro éxito. Nos preocupamos por tratarnos con dignidad, imparcialidad y confianza.

- Honestidad

Somos honestos y mantenemos un alto nivel de integridad, sin importarnos lo que esté en juego.

- Mejorar continuamente

Todos debemos ser innovadores y tener espíritu emprendedor, porque nuestro éxito también depende de crear y administrar los cambios en nuestro beneficio y el de nuestros clientes.

- Integración con nuestra comunidad

Acogemos y aprendemos de las comunidades donde hacemos negocios y junto con ellas, creamos mejores lugares para vivir, trabajar y crecer.

JOHNSON & JOHNSON (USA)

Esta empresa líder en la fabricación de productos para el cuidado de la salud, es reconocida como una empresa en la cual los valores y principios corporativos han sido incorporados en las operaciones diarias y en la planificación estratégica de largo plazo. Su compromiso social se ve reflejado en su Credo Corporativo y es puesto en práctica a través de una variada gama de iniciativas. Además, han diseñado un proceso de "Revisión del Credo" el que se efectúa cada dos años y en el cual participan todos los empleados de la compañía. La empresa también entrena a sus ejecutivos y gerentes, a través de casos concretos, para enfrentarse a situaciones complejas que involucran decisiones éticas. A la par, la compañía ha incluido un capítulo especial sobre su labor y compromiso social, en su memoria anual.

El siguiente es su Credo:

"Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, odontólogos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios.

Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad.

Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables.

Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados pronto y correctamente.

Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero.

Cada uno de ellos deberá ser considerado como persona.

Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos.

Deberán sentirse orgullosos de sus empleos.

Los salarios deben ser justos y adecuados y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias.

Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas.

Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan.

La administración deberá ser competente y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial.

Debemos ser buenos ciudadanos; apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos.

Debemos estimular las mejoras cívicas así como salubridad y educación más satisfactorias.

Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas.

Los negocios deben producir ganancias satisfactorias.

Debemos experimentar con nuestras ideas.

La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores y pagar por los errores cometidos.

Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos.

Crear reservas para los tiempos adversos.

Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión."

TOM'S MAINE (USA)

Esta empresa industrial líder en la fabricación de productos naturales para el cuidado personal ha incluido en su "Declaración de Misión" los siguientes principios corporativos:

DECLARACION DE MISION

- Servir a nuestros clientes entregando productos seguros, efectivos, innovativos, naturales y de alta calidad.
- Construir relaciones con nuestros clientes que se extiendan más allá del uso de los productos y que incluyan un diálogo honesto, retroalimentación, e intercambio de información acerca de los productos e insumos.
- Respetar, valorar y servir no solo a nuestros clientes, sino también a nuestros trabajadores, accionistas, proveedores y a la comunidad, contribuyendo a su bienestar; operando con integridad y siendo merecedores de su confianza.
- Proveer un trabajo significativo, salarios y compensaciones justas, un ambiente laboral saludable que promueva la apertura, creatividad, auto disciplina y crecimiento.
- Contribuir a alcanzar un elevado nivel de compromiso, habilidades y efectividad en la comunidad laboral.

FUNDAMENTOS

- Reconocer, promover y buscar la diversidad de obsequios y perspectivas en nuestra vida laboral.
- Reconocer el valor de la contribución que cada persona hace a nuestros objetivos y fomentar el trabajo en equipo en nuestras tareas.
- Ser distinguidos por productos y servicios que honran y son sustentables con nuestro mundo natural.
- Adscribirse a las preocupaciones de la comunidad de Maine y del mundo, entregando una parte de nuestro tiempo, talentos y recursos al medio ambiente, las necesidades humanas, las artes y la educación.
- Trabajar juntos para contribuir a la sustentabilidad y el valor de largo plazo de la compañía.
- Ser rentables y exitosos actuando de forma social y medioambientalmente responsables.

Etica

HOLT COMPANIES (USA)

Esta empresa con base en Ohio, USA, inició un “proceso de liderazgo basado en los valores” para promover la ética como un recurso prioritario para el negocio. Se realizaron actividades diarias para compartir los valores corporativos. En la primera etapa del proceso, la empresa seleccionó cinco valores claves para su negocio que también fueron reflejados en la declaración de visión: Etica, Exito, Excelencia, Compromiso y Dinamismo.

Actualmente, todos los nuevos empleados de Holt asisten a un programa de un día de entrenamiento basado en el liderazgo por valores. Adicionalmente los gerentes deben asistir a un programa de dos semanas y media de entrenamiento sobre tópicos relacionados con la “gestión por valores”. Desde 1997, la empresa también desarrolla sesiones de dos días sobre ética para todos los trabajadores. La compañía adicionalmente conduce una evaluación en la que participan sus más de 1.000 empleados, consistente en preguntas diseñadas para medir el progreso de la compañía en sus metas, incluyendo el compromiso con los temas éticos.

Auditoría y Evaluación de Resultados

VANCOUVER CITY SAVINGS CREDIT UNION (USA)

“Van City”, la compañía de crédito más grande de Canadá, contrató su primera auditoría social externa en octubre de 1998. La auditoría examinó la ética corporativa, apoyo a los empleados, políticas de ambiente laboral y relaciones con los clientes. El amplio rango incluido en el proceso de auditoría incluyó una revisión de las políticas de VanCity respecto de estos temas y los sistemas internos de gestión, el desarrollo de indicadores de desempeño, consultas con los agentes involucrados con las empresas y la realización de un reporte que contiene los resultados y compromisos en el futuro. Para la auditoría VanCity identificó cuatro grupos de agentes claves: empleados, miembros asociados a la organización, grupos de la comunidad y otras empresas del sector. Se incluyeron las prácticas de otras empresas del mercado. En los últimos años se ha incorporado como parte de la auditoría el apoyo al desarrollo económico de la comunidad, voluntariado y desempeño medioambiental.



MEDIO AMBIENTE

Políticas y Operaciones

Crear una declaración de principios medio ambientales:

Establezca un compromiso explícito de la empresa con el medio ambiente y determine estándares para ello, incluyendo metas formales. Esta declaración comúnmente refleja la intención de la empresa de respetar el medio ambiente en el diseño, producción, distribución de sus productos y servicios; el compromiso corporativo de actuar acorde a la ley en esta materia, e incluso en las oportunidades que sea posible, ir más allá en su compromiso que lo impuesto estrictamente por la normativa legal vigente. Chequee como otras empresas, grandes y pequeñas en su industria y otros sectores, han abordado el compromiso con el medio ambiente.

Realizar una "auditoria verde":

Realice un inventario formal o informal de los recursos que su empresa utiliza y los desechos que produce. Observe no solo los desechos sólidos, sino también la energía, recursos naturales y aún el esfuerzo humano requerido. El objetivo es identificar oportunidades para reducir el consumo de recursos y minimizar los desechos. La auditoria puede ser tan simple como chequear la cantidad de recipientes de desechos que produce semanal o mensualmente; o puede significar la contratación de una auditoria profesional externa para evaluar las operaciones de la empresa y sugerir áreas de mejoramiento.

Establecer una política proclive al medio ambiente:

Articule su compromiso, con la búsqueda de productos medio ambientalmente compatibles. Cuando sea posible se recomienda usar criterios específicos; por ejemplo, acordar que el papel que compra la empresa deba poseer al menos un 50% de material reciclado. Trabaje en conjunto con los proveedores regulares para comprometerlos con la política de la empresa en esta materia. Si fuese necesario, considere proveedores alternativos.

Motivar a los empleados:

Genere incentivos, premios y reconocimientos para los trabajadores que generen alternativas a las prácticas desperdiciadoras o contaminantes, o para aquellos que exhiban liderazgo en el compromiso con los esfuerzos medio ambientales de la empresa. Considere opciones tales como incentivos monetarios, premios, tiempo libre, ó contribuciones a obras de bien social en honor del trabajador. Periódicamente puede entregar un reconocimiento a un trabajador que encarne el compromiso corporativo de respeto por el medio ambiente.

Minimización de los Desechos

Establecer una práctica de reciclaje y re-utilización:

Promueva el concepto de que los desechos representan "algo" que la empresa compró pero que no pudo usar o vender, y por tal razón debe ahora pagar para su descarte. Esto ayuda a las personas a entender los desechos como un costo que la empresa requiere minimizar. Incentive a todos los trabajadores a generar iniciativas para reducir los desechos mediante la re-utilización de bienes y materiales, y el reciclaje.

Reducir el consumo de papel:

Para muchas empresas el papel es el mayor producto de desecho. Establezca una política de fotocopiado por ambos lados del papel; el uso del lado en blanco de las hojas impresas no utilizadas, para la impresión de borradores; y promueva los reportes por e-mail en vez de las copias impresas, así como el uso de los formularios y hojas con membrete obsoletas como papel de memos. Coloque los memos dirigidos al personal en ubicaciones centralizadas en lugar de distribuir uno a cada empleado, e incentive guardar los documentos en medios magnéticos y no en papel.



Usar productos de papel reciclado:
Una creciente variedad de productos de papel reciclado están actualmente disponibles en el mercado, muchos de ellos a un precio competitivo en relación a los productos que utilizan papel "virgen". Se le recomienda elegir aquellos productos con el mayor contenido de reciclaje. Adicionalmente, al imprimir o escribir documentos, considere el reciclaje en carpetas, cubiertas de documentos, etiquetas, blocks de notas, papel higiénico, toallas, pañuelos y otros productos.

Comprar otros productos reciclados:
Identifique las oportunidades al comprar productos reciclados, restaurados o reacondicionados. Crecientemente estos productos se han vuelto competitivos en precio, calidad y desempeño comparados con los productos nuevos de oficina.

Donar los excedentes de mobiliario y equipos:
Muchas organizaciones de su comunidad local pueden necesitar el equipamiento de oficina que su empresa ya no utiliza, como pueden ser máquinas de escribir, computadores e impresoras obsoletas para las necesidades de su empresa, faxes, equipamiento telefónico, escritorios, sillas, estantes y otros. Considere crear una lista informal de las organizaciones locales que puede contactar cuando lo necesite. Una simple llamada telefónica le entregará la información sobre las necesidades de equipos de la organización y las condiciones de la donación.

Evitar el derroche de productos:
Esfuércese en comprar productos durables, de alta calidad, reciclables o re-utilizables. Evite o minimice, en la medida de lo posible, el uso de productos desechables (lápices, utensilios, cubiertos, vasos de café y agua, etc.) y prefiera los re-utilizables.

Arrendar el equipamiento que se utilizará solo ocasionalmente:
Arriende dicho equipamiento en la medida de lo posible, ó alternativamente, considere compartir el uso

de maquinas o equipos con otras empresas en su área.

Crear un sistema de retorno:
Genere un sistema que permita a sus clientes retornar envases y embalajes, productos obsoletos o usados, y otros materiales para su re-utilización ó reciclaje.

Prevención de la Contaminación

Reducir el uso de productos tóxicos:
Evalúe toda su empresa y todos los procesos para identificar oportunidades de reducción de los productos tóxicos utilizados. Aún una pequeña oficina en su operación rutinaria utiliza productos tóxicos (toner para los computadores y fotocopiadoras, artículos de limpieza, adhesivos, baterías, etc). Converse con sus proveedores acerca de alternativas de solventes, pinturas, limpiadores y otros productos utilizados actualmente y que pueden ser tóxicos.

Promover el descarte seguro de los productos tóxicos:
Genere un mecanismo para garantizar que todos los productos que contienen sustancias tóxicas sean descartados en forma segura, incluyendo aquellos que lucen inofensivos como las baterías, toner de fotocopiadoras, pinturas, tinturas y solventes.

Usar limpiadores de menor toxicidad:
Existe en el mercado una gran variedad de productos de limpieza que causan menores daños tanto al medio ambiente como a la salud de las personas. Pregunte al servicio de limpieza que utiliza su empresa respecto de las especificaciones de los productos utilizados y compárelo con las alternativas existentes en el mercado. Preste atención especialmente a factores como mecanismo de eliminación, información de seguridad, PH, abrasivos e inflamabilidad.

Imprimir resguardando el medio ambiente:
Preste atención a los productos y procesos utilizados en la impresión de documentos. Siempre que sea posible, promueva el uso de papel reciclado blanqueado sin cloro. Prefiera las tintas con base vegetal, y los limpiadores de impresoras en base a agua, las que contaminan menos que aquellos en base a solventes químicos.

Eficiencia en el Uso de la Energía y el Agua

Realizar una auditoría a la energía eléctrica utilizada:

Para identificar las oportunidades de ahorro energético. Este puede ser un paso relativamente barato que puede generar grandes ahorros financieros. Contacte a su proveedor de energía o a un consultor para realizar una auditoría.

Usar eficientemente la energía utilizada para iluminar:

existe una gran variedad de productos alternativos que producen ahorros energéticos y mejoran la iluminación de los espacios. Entre ellos se cuentan: sensores de movimiento, reflectores y otros progresos en las instalaciones fluorescentes; luces fluorescentes compactas en lugar de ampollitas incandescentes; relojes para el apagado de la iluminación. Muchos de estos adelantos son relativamente económicos y rentables al reducir el gasto por consumo energético.

Emplear prácticas eficientes de manejo energético:

Todas ellas tienen por objetivo disminuir el uso de energía sin afectar la operación del negocio, y evitar el derroche. Estimule a los empleados a apagar luces, computadores, fotocopiadoras y otros equipos cuando estos no estén en uso, especialmente al terminar la jornada de trabajo y al comenzar el fin de

semana. Considere la colocación de relojes para el apagado automático (timers) de los equipos cuando sea apropiado.

Promover el uso de otras tecnologías energéticamente eficientes:
Considere la utilización de fuentes de energía alternativas "cuando" y "donde" sea apropiado; como por ejemplo colectores de energía solar que suministran agua caliente, o celdas fotovoltaicas para iluminación.

Promover la utilización de medios de transporte alternativo:

Incentive a los trabajadores a compartir con otros el transporte en automóvil, a utilizar medios alternativos como el transporte público, bicicletas, motos, caminar u otro medio. Considere mantener un "mapa de transporte compartido" en el cual todos los empleados identifiquen la localización de sus hogares, como forma de motivar a los que viven en las mismas zonas geográficas a compartir su automóvil o medio de transporte.

Considerar el "trabajo a distancia":

Cuando sea apropiado y en los casos que se amerite, facilite que los empleados puedan desarrollar su trabajo en casa uno o más días a la semana o del mes. Disponga de las facilidades tecnológicas para que ello pueda ocurrir: computadores, líneas telefónicas extras, faxes, etc. Estas iniciativas han sido adoptadas crecientemente por empresas de todos los tamaños a lo largo del mundo, ya que contribuyen a incrementar la productividad, el bienestar de los empleados y el logro de los objetivos corporativos.

Mantener un sistema de temperatura y calidad de aire en perfectas condiciones:

Una precaria mantención del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, produce derroche de energía y dinero. Asegúrese que los filtros sean regularmente limpiados para ahorrar energía e incrementar la calidad del aire. Realice chequeos anuales



del sistema por técnicos calificados. Sistemas de aire acondicionado bien mantenidos son más eficientes, económicos y poseen mayor vida útil que aquellos de precaria mantención.

Actualizar la flota de vehículos:

Compre o arriende vehículos que ofrezcan los mayores ahorros de combustible. Considere, en el futuro y en la medida de lo posible, aquellos vehículos que utilizan electricidad o gas natural. Realice afinamientos regulares y mantenga los neumáticos de su flota inflados apropiadamente; pasos simples y de gran efectividad para aumentar la eficiencia en el uso de combustible. Asegúrese que el servicio mecánico sitúe y utilice apropiadamente el aceite, líquido de frenos y otras sustancias. Considere el uso de accesorios reconstruidos, los que son especialmente apropiadas de utilizar en los vehículos de mayor antigüedad.

Instalar sistemas de ahorro de agua y reparar las filtraciones:

Considere instalar llaves de bajo flujo en la grifería y otros aparatos de baño. En los baños utilice dispositivos de ahorro de agua. Tenga en consideración lo anterior al momento de construir o remodelar las oficinas y plantas. Realice una rápida rutina de "auditoría del uso del agua" para identificar filtraciones en la grifería y baños y disponer su pronta reparación.

Reducir el uso de agua en exteriores:

Aplique las prácticas de ahorro de agua en el cuidado de los jardines y áreas verdes. Utilice una mezcla de paja y hojas alrededor de las plantas y árboles, puede reducir la evaporación al mismo tiempo que reduce la frecuencia de regado. Investigue las bondades de los sistemas de riego por goteo o chorro que demandan menor agua que los sistemas tradicionales.

Diseño "Ecológico"

Utilizar técnicas de construcción ecológicas:

Un diseño y construcción medio ambientalmente consciente puede reducir los costos del ciclo de vida de la infraestructura (costos de construcción y mantención). Estas técnicas son utilizadas, comenzando por la elección de la ubicación (relación con el medio ambiente físico), y pueden incluir todo lo relacionado con los materiales y sistemas. Existen una gran variedad de productos compatibles con el cuidado del medio ambiente, desde elementos estructurales fabricados con materiales reciclados hasta pisos desarrollados con materiales no tóxicos y renovables.

Examinar el diseño de los productos y servicios:

Observe todos los productos y servicios de su empresa desde una óptica "verde". Trabaje con los trabajadores o consultores especializados para generar ideas que permitan perfeccionar o rediseñar las operaciones o productos para reducir el uso de energía, materiales tóxicos, otros recursos y minimizar los desechos. Cuando se diseñen nuevos productos o embalajes, incluya la re-utilización y el reciclaje como parte de las consideraciones.

Trabajar en conjunto

con los proveedores y clientes:

Es de gran utilidad trabajar en equipo con clientes o proveedores para tomar ventaja usando las economías de escala. Pregunte a los proveedores, desde los que proveen suministros de oficina hasta insumos naturales, para indagar respecto de productos o embalajes alternativos que reduzcan los desechos, sin comprometer con ello el precio, confiabilidad y calidad. Indague la opinión de los clientes respecto de lo que la empresa puede hacer para que sus productos y servicios sean más eficientes y generen menos desechos. Considere los servicios que pueda ofrecer su empresa más allá de la venta del producto: por ejemplo, incorporar información útil acerca del uso apropiado de los productos, de forma de minimizar los desechos y la contaminación.

Politica Medioambiental

MUTUAL DE SEGURIDAD (CHILE)

Esta compañía con más de 21.000 empresas afiliadas, ha desarrollado el "Programa de Prevención de Riesgos Ambientales", para apoyar a sus afiliados a incorporar la variable ambiental en sus decisiones productivas y de negocios, y desarrollar sus actividades de forma amigable con el medio ambiente. A la fecha son cerca de 30 las empresas que han adoptado este programa.

VIÑEDOS FETZER (USA)

Estos viñedos localizados en California (USA) se han comprometido a cultivar sus viñedos orgánicamente y trabajar con otros productores de la zona para difundir prácticas orgánicas.

Fetzer ha desarrollado un programa de entrenamiento para ayudar a sus productores a satisfacer su creciente demanda de uvas orgánicas. La empresa ha albergado a un grupo de sus productores, agrupados en el llamado "Club Bonterra", para discutir métodos de cultivo orgánico e intercambiar estrategias e investigaciones para combatir las plagas sin el uso de pesticidas. En los últimos cinco años, la cantidad de uvas orgánicas usadas por Fetzer en la elaboración de vinos se ha incrementado desde un 1% de la producción total de la compañía, a un 30%. La empresa ha detectado que sus vinos y aceites de producción orgánica son de calidad superior al resto de las líneas de producto de la compañía; este producto de alto valor agregado ha contribuido a mejorar los resultados financieros de la empresa.

Fetzer adicionalmente ha adoptado como objetivo eliminar los desechos de sus campos de cultivo. La empresa en la actualidad ha reducido estos desechos un 94% con relación a los niveles de 1990, ahorrando con ello US\$ 95.000 correspondientes a los costos de eliminación de desperdicios. El compromiso de Fetzer con el medio ambiente también se ha extendido a sus edificios, incluyendo en ello la utilización de puertas de material reciclado, y otros productos materiales reciclados y amigables con el medio ambiente. Finalmente, Fetzer está trabajando con sus proveedores para reducir los elementos tóxicos e incrementar el contenido de materiales reciclados en la elaboración de etiquetas y embalajes.

La experiencia de esta empresa ha incentivado a otras compañías a desarrollar acciones en esta materia.

Minimización de los Desechos

PATAGONIA (USA)

A través de la maximización de la utilización de telas en las etapas de diseño y manufactura, esta empresa con base en California (USA) ha minimizado su producción de desechos. Patagonia también utiliza los retazos de telas como componentes de otros productos como ropa infantil y bolso,

y recicla estos retazos que no pueden ser utilizados para la confección de elementos. Adicionalmente, la empresa fue la primera en vender vestuario fabricado con envases plásticos reciclados. Otra iniciativa de cuidado medioambiental realizada por Patagonia incluye la reducción de embalajes, impresión del catálogo corporativo en papel reciclado y la utilización de material reciclado en la construcción de edificios y fábricas. Patagonia también realiza una evaluación periódica sobre el impacto medioambiental de cada producto fabricado.

Prevención de la Contaminación

STONYFIELD INC. (USA)

En 1996, esta empresa de producción de yoghurt y lácteos (USA) se comprometió a reducir su contribución al calentamiento global. El objetivo de Stonyfield era reducir y compensar en un 100% las emisiones de dióxido de carbono producidas en la fabricación de sus productos, poniendo como plazo el año 2002. La compañía logró este objetivo el año 1997, cinco años antes de lo programado, invirtiendo en un proyecto de reforestación en Oregon (USA).

La compensación y reducción de las emisiones de carbono no es algo nuevo; esta es una práctica común en las grandes compañías pero en las pequeñas empresas como Stonyfield la compensación es un territorio inexplorado.

Stonyfield tiene una larga historia en innovación medioambiental, incluyendo agresivas medidas para el uso eficiente de la energía. Por ejemplo, la compañía ha reducido la cantidad de energía utilizada por libra de yoghurt en un 9%, con una caída en las emisiones de dióxido de carbono de un 15%, lo que ha significado un incremento en los retornos de un 40%. A través del reciclaje, la empresa ha reducido en un 60% su producción de desechos.

TECO-WESTINGHOUSE MOTOR CO. (USA)

Esta empresa inició un programa de uso eficiente de la energía y los recursos en 1997. Este programa incluía cambiar la iluminación fluorescente de la planta, desde un sistema de cuatro bulbos a un sistema de dos bulbos con ballast electrónico; utilizar detectores de movimiento en baños, salas y espacios utilizados ocasionalmente, e instalar un sistema de manejo de energía en el sistema de aire acondicionado, calentamiento de agua e iluminación. El programa en su conjunto redujo el gasto en electricidad en un 55%, lo que se tradujo en ahorros de US\$ 468.000 anuales.

Diseño “Ecológico”

GRAVESTAR, INC. (USA)

Esta empresa es propietaria y maneja centros comerciales de tamaño medio ubicados en los suburbios de Boston (USA). Gravestar se embarcó en un ambicioso programa para renovar sus centros

comerciales de modo que fueran compatibles con el cuidado del medio ambiente y comercialmente viables. Una parte importante del trabajo comprendió la cooperación y compromiso de los arrendatarios de locales. Los principales aspectos del programa incluían modificaciones en el diseño, materiales, equipamiento y prácticas para:

- Maximizar la eficiencia en la utilización de la energía
- Utilizar fuentes naturales de energía (ej: energía solar, iluminación natural)
- Mejorar la calidad interna del aire a través del uso de materiales no tóxicos y procesos adecuados.
- Minimizar el impacto del centro comercial en el medio ambiente.
- Difundir las innovaciones en esta materia.



CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

Prácticas Generales de Empleo

Crear la Guía de Referencia del Empleado:
Esta guía es una herramienta útil para comunicar las principales políticas y prácticas de la organización a los gerentes y empleados. Adicionalmente es un manual de gran ayuda para la administración del personal. Utilice en su confección un tono y estilo que refleje los valores y cultura de la empresa. La creación de este documento es una oportunidad única para introducir a los nuevos empleados en la cultura, valores, ética y prácticas corporativas, y al mismo tiempo enfatizar estos temas en los empleados actuales.

Incentivar la retroalimentación y las nuevas ideas:

Cree un ambiente que incentive a los empleados a proponer ideas y entregar opiniones acerca de las políticas sobre el ambiente de trabajo y las prácticas de la organización respecto de este tema. Algunos trabajadores preferirán compartir sus opiniones abiertamente, otros se inclinarán a hacerlo privadamente o incluso anónimamente. Garantice que los trabajadores tendrán diferentes opciones para comunicar sus puntos de vista con respecto a este tópico u otros. Asegúrese de hacer saber a los trabajadores que usted promueve la retroalimentación y considerará todas las ideas y opiniones seriamente.

Diversidad y Respeto

Incorporar la diversidad como un valor de la empresa:

Comprométase a contratar y promover personas que posean diversas experiencias y perspectivas. Muchas empresas incluyen como parte de su declaración el respeto a la diversidad, con referencias específicas respecto a género, discapacidades físicas o mentales, nacionalidad, edad, religión, estado civil, condiciones de salud, etc.

Reclutar a partir de las más variadas fuentes posibles de postulantes:

Para acceder a diversas fuentes de potenciales postulantes, considere el uso de medios no tradicionales tales como revistas y diarios alternativos. Contacte organizaciones comunitarias cuya misión sea incrementar el empleo de grupos específicos: mujeres, discapacitados, ex-reclusos, etc.

Proveer capacitación diversa:

Promueva el diálogo acerca de la diversidad al interior de su empresa. Traiga consultores o expositores para dirigir talleres relacionados con el tema: conciencia cultural, respeto a las minorías, entre otros. Eduque a los supervisores respecto de su responsabilidad en crear un ambiente laboral libre de hostigamiento.

Recompensar a los gerentes que promueven la diversidad:

Incentive a los gerentes a contratar mujeres, discapacitados, etc; y recompénselos por hacerlo. Incluya las habilidades demostradas por los gerentes para contratar y promover la diversidad, en sus evaluaciones regulares de desempeño o al determinar reajustes de remuneraciones y bonos.

Establecer una política en contra del acoso sexual:

Promueva el respeto y establezca una política que sancione el acoso sexual. Genere un ambiente de confianza y asegúrese de establecer canales para que los afectados puedan informar los incidentes. Se sugiere que se garantice confidencialidad tanto a los afectados como a los acusados; y que se mantenga la neutralidad hasta investigar el caso. Difunda tanto la política como los canales de comunicación. Provea entrenamiento a los gerentes para manejar los casos que les sean informados, y realice charlas en la que participen los empleados sobre el respeto a la diversidad y a las personas.



Entrenamiento - Educación - Desarrollo Profesional

Promover el desarrollo de carrera:

Considere poner en marcha un programa de atención individual para ayudar a los empleados a analizar su posición actual, identificar metas de largo plazo y diseñar un plan de desarrollo de su carrera.

Iniciar un programa de orientación:

Genere un mecanismo, ya sea informal o formal, a través del cual los trabajadores con mayor experiencia (tutores) compartan su conocimiento con aquellos de reciente contratación. Permita a los tutores reunirse individualmente con trabajadores durante las horas laborales para intercambiar información e ideas respecto de temas sustantivos, desarrollo de carrera o otros tópicos de mutuo interés. Considere en la evaluación de desempeño anual de los gerentes de unidades su labor como tutores.

Promover y premiar el desarrollo de habilidades: Estimule a los trabajadores a desarrollar sus habilidades y educación. Considere ofrecer tiempo libre para participar en cursos durante las horas laborales, o subsidiar o reembolsar parte del costo de los cursos. Puede ofrecer almuerzos informales regulares con expositores de diversos tópicos. Se recomienda incluir la educación y el desarrollo de habilidades en las evaluaciones periódicas que se realicen al personal. Considere entregar bonos o otros reconocimientos a quienes alcancen grados de educación, certificaciones u otras metas educativas y formativas.

Promover y estimular el voluntariado:

Muchos empleadores han descubierto que la participación de los trabajadores en actividades de voluntariado para la comunidad les ayudan a desarrollar habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. Estimule la participación de los trabajadores en proyectos de la comunidad local, y considere ofrecer a ellos tiempo libre para su concreción.

Fortalecimiento

Incentivar la iniciativa individual:

Genere una cultura en la que los trabajadores a todo nivel sean estimulados y premiados por generar ideas, tomar riesgos, decidir y ser creativos. Es de utilidad crear un sistema para ello, que puede involucrar desde un simple buzón de sugerencias hasta un programa formal de premios y reconocimientos. Los premios pueden ser desde un simple "Muchas Gracias" o un certificado escrito, hasta tomar formas más tangibles como bonificaciones y tiempo libre. Considere, por ejemplo, entregar a los trabajadores que han realizado sugerencias para que la empresa ahorre recursos, algún porcentaje del ahorro producido. Independientemente del método que usted escoja, asegúrese de que sea difundido a los trabajadores y que se reconozca a cualquier persona que haga un aporte y tome riesgos, aún cuando los resultados de la acción no hayan sido exitosos.

Estimular a los trabajadores a establecer objetivos de amplio alcance:

Estimule a los empleados a trabajar en conjunto y tomar decisiones estableciendo objetivos de amplio alcance. Entrégueles la flexibilidad necesaria para que ellos alcancen dichos objetivos. En relación con los objetivos de negocios trimestrales o anuales, incentive que los trabajadores desarrollen un plan para alcanzarlos. Aliente a los trabajadores de la fuerza de venta y servicio al cliente a hacer todo lo que sea necesario para obtener clientes satisfechos.

Facilitar la retroalimentación de 360 grados:

Este sistema de evaluación de desempeño, también conocido como "evaluación multi-fuentes", involucra una evaluación de desempeño realizada sobre la base de la opinión personal del trabajador, de los supervisores, clientes y compradores. Al generar retroalimentación desde múltiples fuentes, esta herramienta apoya el desarrollo del trabajador, establece un clima de confianza y comunicación abierta, y promueve el incremento de productividad de los traba-

ADORES Y SUS SUPERVISORES. Esta herramienta requiere ser cuidadosamente planificada. Sin la necesaria preparación de todos los involucrados, puede ser mal interpretada y mal aplicada.

Abrir la información financiera:

Considere compartir la información financiera de la compañía con los trabajadores. Esto puede tomar la forma de un resumen (trimestral, pérdidas y ganancias mensuales, etc.) o se puede entregar un mayor detalle. El objetivo es ayudar a los trabajadores a entender como el negocio opera e identificar las oportunidades para reducir costos o incrementar las ganancias. Esto los capacita para tomar decisiones más certeras basadas en información útil. Es recomendable que la empresa posea una política de "libros abiertos" apoyada con educación y capacitación básica respecto del significado de términos y conceptos. También es apropiado vincular esta política de libros abiertos con un programa de participación en las ganancias, como la descrita en el siguiente punto.

Reconocimientos

Crear un programa de participación en las ganancias:

En estos programas los trabajadores acceden a compartir las ganancias que resulten del incremento en el desempeño de la empresa. Existe una gran variedad de planes de ganancia compartida, cada uno con sus propias fórmulas y reglas que se pueden adecuar a las necesidades, circunstancias y políticas de su empresa. Los planes están basados en mediciones específicas del desempeño. Algunos proveen incentivos aún si la empresa no ha obtenido utilidades; otros comparten solamente las ganancias con sus trabajadores; y otros exigen que los trabajadores asuman algunos riesgos. Para que sean exitosos los planes de ganancia compartida, se requiere algún soporte de gestión y un conjunto claro

de objetivos. Eventualmente, puede no necesitar un plan de estas características para incentivar a sus trabajadores. Puede simplemente decidir pagar un bono basado en el logro de una meta de desempeño específica.

Usar las acciones para crear incentivos:

Otra forma de compartir ganancias o incentivar es distribuir acciones u ofrecer opciones de acciones para los empleados, basado en el cumplimiento de objetivos individuales, grupales o corporativos. Otra alternativa es simplemente permitir a todos los trabajadores comprar acciones regularmente a precios especiales, reforzando así el sentido de pertenencia a la compañía. Algunos programas limitan las compras que pueden realizar los empleados a una o dos veces al año; mientras otros establecen límites a las cantidades de acciones que es posible adquirir.

Incentivar el ahorro para la jubilación:

Considere incentivar el ahorro previsional entre sus trabajadores.

Despidos y Reducciones de Tamaño

Considerar el despido como último recurso:

Establezca un menú de opciones para determinar que otras reducciones pueden realizarse antes de reducir personal. Considere reducir las cuentas de gastos, viajes, y otros. Liste a los trabajadores para identificar la mezcla óptima de opciones para reducir costos. Tenga presente que este paso es dramático para todos por igual, incluyendo a ejecutivos y gerentes.

Comunicar las intenciones:

Evite el secreto y mantenga a sus trabajadores regularmente informados sobre lo que está ocurriendo en la organización. La discreción es extremadamente



te importante, pero al mismo tiempo, el silencio no ayuda a los gerentes en situaciones que involucran materias tan delicadas como esta.

Generar alternativas creativas para los trabajadores:

Considere la reconversión y reubicación de trabajadores para promover la seguridad laboral y resguardar su inversión en entrenamiento. Chequee con otras empresas y organizaciones locales e indague sus necesidades de recursos humanos de forma de permitirle a usted "prestar" sus empleados por un periodo de tiempo predeterminado.

Reducir el tamaño de la empresa con dignidad: Si los despidos son inevitables, establezca prioridades claras para hacerlo. Demuestre con palabras y acciones que los trabajadores de tiempo completo cuya contribución y compromiso con la empresa haya alcanzado una especial relevancia, serán los últimos en irse. Si un trabajador debe irse, infórmele con la mayor anticipación posible, trátelo con la mayor dignidad y respeto, y provéale del apropiado financiamiento, consejo laboral u otra asistencia.

No descuidar a los "sobrevivientes":

Asegúrese de que los trabajadores que permanezcan comprendan claramente sus roles y ponga a disposición de ellos el entrenamiento necesario para que puedan cumplir con las nuevas responsabilidades.

Balance entre Trabajo y Vida Personal

Valorar las necesidades de los trabajadores: Pregunte a los trabajadores sobre aspectos de su vida, fuera del trabajo, que les dificultan prestar total atención a sus tareas durante las horas laborales. Probablemente se sorprenderá al encontrar que existen muchas coincidencias en los problemas y necesidades de sus trabajadores. Considere vías para facilitar la solución de esas preocupaciones.

Evitar políticas y prácticas que interfieran con la vida personal:

Desarrolle políticas corporativas que no interfieran con las obligaciones e intereses externos de los trabajadores. En la medida de lo posible evite fijar reuniones fuera de las horas de trabajo, eventos, actividades de asistencia obligatoria durante el horario de almuerzo, o viajes sin la necesaria anticipación. Si estas acciones son inevitables, establezca una política para proveer cuidado a los niños de los trabajadores o reembolso por los gastos por este concepto, u otros beneficios que reduzcan el estrés de los empleados, los gastos en los que incurrir, o las incomodidades que se produzcan.

Considerar acuerdos de trabajo flexible:

Dentro de límites razonables y en los casos en que sea factible; considere permitir a los empleados acomodar parte de su horario laboral a sus necesidades personales. Usted podría aspirar a establecer días u horas claves fijas en las que se requiere de la presencia del empleado en la empresa, pero permitirle tomar algún tiempo libre durante horas o días distintos a los establecidos para realizar trámites, tomar cursos o atender necesidades personales o familiares; siendo importante en este caso el trabajo por resultados, más que el cumplimiento de horarios fijos durante toda la semana laboral. Igualmente importante que establecer estas políticas, es incentivar y apoyar activamente a sus empleados a hacer uso de ellas; así como promover la responsabilidad individual de los empleados al hacer uso de estas alternativas.

Ofrecer el pago del tiempo libre:

Permita a los empleados acumular ausencias en una cuenta de "Pago de Tiempo Libre" (PTL) a utilizar de acuerdo a sus necesidades personales. En esta cuenta los empleados acumulan y contabilizan ausencias, y pueden acceder a pagar a la empresa por tiempo libre cuando lo requieran. Es un método que otorga mayor flexibilidad al método tradicional en el que se especifica un cierto número de días de vaca-

ciones y ausencias por motivos personales o enfermedad. Este sistema de contabilización favorece a los trabajadores, particularmente a aquellos con responsabilidades familiares u otras personales fuera del trabajo.

Ofrecer un rango de opciones:

Existe una variedad de opciones que permiten hacerse cargo de las necesidades de los trabajadores, y al mismo tiempo favorecen la conducción y desempeño del negocio. Muchas de estas han sido diseñadas para disminuir el estrés de los empleados y aumentar su motivación y compromiso.

Se incluyen como ejemplo de ello:

- Trabajo compartido: en el que dos o más trabajadores de tiempo parcial comparten responsabilidades en una posición de jornada completa; a menudo, con salarios y beneficios prorrateados.
- Ausencias prolongadas por motivos personales: tiempo libre para atender necesidades personales o de otros miembros de la familia. El salario y los beneficios pueden variar, pero se garantiza a los trabajadores conservar la misma posición una vez que retornen.
- Trabajo a distancia (Tele trabajo): trabajar días seleccionados desde el hogar u otra localización remota vía computador, faxes, teléfono, etc.
- Reducción voluntaria de tiempo de trabajo: el tiempo de trabajo y el salario es reducido en una cantidad específica, mientras los beneficios y antigüedad son considerados sobre la base del prorrateo.
- Sabáticos: tiempo libre para propósitos de interés personal, usualmente disponible para aquellos que han trabajado en una empresa por un periodo mínimo de tiempo. El salario y los beneficios no necesariamente se continúan entregando, o quizá se

entrega sólo una proporción de ellos, pero se les garantiza a los empleados la misma posición a su retorno.

Educar a los gerentes y apoyarlos en la evaluación de resultados:

Para que las iniciativas expuestas puedan funcionar, es necesario suministrar soporte a los supervisores y gerentes. Asegúrese de que ellos comprendan e internalicen que una gestión de alto nivel se debe comprometer con un genuino balance entre el trabajo y las obligaciones y necesidades de la vida personal, y que la flexibilidad es un ingrediente clave. Puede ser necesario apoyar a los gerentes a desarrollar sensibilidad ante estas necesidades, a través de talleres, conversaciones o material de información. Considere incluir el compromiso de los gerentes con el balance entre trabajo y vida personal como parte de su evaluación de desempeño. Así mismo es importante fomentar la responsabilidad individual en los empleados, su compromiso con la empresa y el trabajo por logro de objetivos.

Ofrecer colaboración para balancear vida laboral con las necesidades personales:

Considere otras oportunidades para ayudar a los trabajadores a balancear el trabajo con las necesidades familiares.

Algunas iniciativas incluyen:

- Descuentos en los servicios de cuidado de niños (sala cuna) ó de parientes de edad avanzada.
- Tiempo libre para el cuidado de hijos, esposo y esposa, o padres enfermos.
- Permitir a los padres traer al trabajo a sus bebés recién nacidos durante los primeros meses.
- Establecer un área privada en la oficina para su uso por las madres en periodo de lactancia.
- Líneas de emergencia para las llamadas de los trabajadores sobre un rango amplio de necesidades, desde cuidado de niños, asistencia legal hasta manejo del estrés.



Estimular las prácticas de salud en bebés:

Ayude a los padres en periodo de embarazo a obtener información práctica y servicios acerca del embarazo y el cuidado del bebé, incluyendo educación prenatal y servicios sociales y médicos.

Respaldar las ausencias por motivos familiares:

Considere permitir una cantidad fija de ausencias de los trabajadores para atender reuniones de escuela o participar en eventos de orientación familiar. Considere, adicionalmente, ir más allá de lo estipulado por la normativa legal; ofrezca complementar los beneficios que otorga la ley a los trabajadores. Por ejemplo, considere complementar el pago que realizan las Isapres por pre y post natal, en el caso que este no supla las necesidades de la trabajadora; permitir la ausencia del trabajador (licencia) que ha sido padre, ya sea por un nacimiento o adopción, por un periodo de tiempo mayor al estipulado por la ley (1 día); y permitir la licencia de los padres para el cuidado de los niños enfermos aún cuando éstos tengan más de un año de edad.

Apoyar las adopciones:

Entregue beneficios a los nuevos padres que adoptan niños, como lo hace con aquellos que tienen recién nacidos. Considere incluir licencia a la madre o el padre, así como asistencia financiera o de otro tipo.

Unirse con otras empresas para ofrecer servicios a los trabajadores:

Muchas empresas en la misma área pudieran estar interesadas en unirse con otras para ofrecer servicios a sus trabajadores, en el caso que no estén en condiciones de suministrarlos individualmente. Ejemplo iniciativas conjuntas son los centros para el cuidado de niños (salas cuna) o de personas de la tercera edad, servicio de niñeras, servicios de asistencia legal, asistencia financiera, y programas para la salud física y mental.

Crear un directorio de recursos:

Compile un directorio de recursos en el área de ubicación de la empresa para ayudar a los trabajadores con sus necesidades personales y de trabajo; y distribúyala a todos los empleados. Incluya las organizaciones de servicio público o social existentes, servicios básicos, bancos, proveedores de servicios legales, de planificación financiera, de desarrollo de carrera, salas cuna, etc. Podría contactarse con alguna de estas empresas para averiguar si ofrecerían descuento a los trabajadores de su empresa. Consulte a los trabajadores para recabar recomendaciones de organizaciones, servicios y otros recursos con los cuales ellos han tenido una experiencia positiva. Nuevamente, considere unirse con otras empresas locales para compilar esta información.

Establecer un centro de recursos:

Ubicar un espacio para colocar una librería que contenga libros, videos e información de referencia sobre el espectro de temas relacionados con la familia, así como folletos de organizaciones sociales o servicios públicos de interés. Este "centro" puede ser tan simple como una estantería ó alcanzar las dimensiones de una pieza especialmente acondicionada para esta función.

Salud, Seguridad y Bienestar

Promover la salud y el bienestar:

En general, genere una cultura en donde el cuidado de la salud, la seguridad y el bienestar sean altamente valoradas. Considere hacer de esto parte de la misión de la empresa o de la declaración de valores.

Ofrecer planes de salud flexibles:

Si su empresa provee seguros de salud o beneficios, considere ofrecer planes flexibles que se ajusten a las necesidades familiares de sus empleados.

Considere ofrecer un paquete básico, sobre el cual se pueden agregar coberturas adicionales con un pago extra; particularmente en los casos en que la cotización del trabajador en la Isapre no alcanza a cubrir sus necesidades. Otra opción es una "cuenta de salud", en la cual la empresa proporciona a los trabajadores fondos discrecionales para cubrir gastos básicos de salud, más beneficios adicionales o suplementarios.

Proporcionar servicios básicos en salud:
Ofrezca a los trabajadores y sus familias la oportunidad de evaluaciones confidenciales de su estado de salud y bienestar en factores básicos como niveles de colesterol, presión sanguínea, capacidad auditiva, estado oftalmológico, porcentaje de grasa, y tópicos generales respecto del estado físico y mental. Considere proporcionar a los trabajadores incentivos financieros u otros, por alcanzar las metas de reducción de peso, reducción del nivel de colesterol incremento del ejercicio físico, y otras actividades similares que contribuyan al mejoramiento del bienestar y la salud. Para apoyar a los trabajadores a alcanzar sus metas, considere ofrecer algunos servicios y beneficios como por ejemplo material educacional, subsidio parcial o total para la inscripción en gimnasios y centros de salud, y consultas con nutricionistas, entrenadores personales y otros asesores.

Recompensar el estilo de vida saludable:
Proporcione incentivos a los empleados y sus familias para practicar un estilo de vida saludable. Incentive las dietas para la salud. Entregue pequeños bonos financieros o días libres extra para los empleados cuyas familias practiquen deportes, no fumen, tomen clases prenatales, realicen un control anual de salud, vacunen a sus hijos, se sometan a exámenes como mamografías y control de próstata, o alguna otra práctica de esta naturaleza. Cupones de descuento o certificados de premios para ser can-

jeados en tiendas comerciales son incentivos crecientemente populares. Los expertos sugieren focalizarse en uno o dos hábitos claves a promover, más que someter a los trabajadores a un conjunto de metas. Considere una serie de campañas de salud anuales o semestrales cuyo objetivo en cada una sea promover un solo hábito.

Incentivar la inscripción en gimnasios y centros de salud:
Negocie descuentos, para los trabajadores y sus familias, en los gimnasios y centros de salud. Considere subsidiar parcial o totalmente la cuota de inscripción.

Eliminar la opción de fumar en la empresa:
En muchas situaciones esto es un requerimiento legal, como lo es el caso de los servicios públicos estatales. Esto es de ayuda tanto para los no fumadores como para los fumadores al eliminar el "fumar de segunda mano". Considere extender esta política a los vehículos de la empresa y áreas inmediatamente cercanas a las entradas exteriores de los edificios.

Incentivar la participación en programas de rehabilitación:
Estos programas apoyan a las personas con adicciones, tales como tabaco, alcohol y drogas, y son ofrecidas por un amplio rango de organizaciones. Puede realizar un levantamiento de programas e instituciones en su área geográfica o cercanas y comunicarla a los trabajadores. Algunos de estos programas son ofrecidos gratuitamente. En caso contrario, considere subvencionar parte del costo del tratamiento.

Promover hábitos de trabajo saludables:
Asegúrese de que los empleados tengan las herramientas, equipos y amoblado indicado para realizar sus labores. Opte por los diseños flexibles y ergonómicos, que pueden ser ajustados a las



necesidades de sus cuerpos y estilo de trabajo. Proporcione instrucciones acerca de cómo realizar los ajustes y motive a sus empleados a hacerlo. Otros hábitos saludables incluyen incentivar pausas para descanso y periodos de almuerzo. Si es posible, provea una pieza tranquila en donde los empleados puedan leer, pensar o disfrutar de un tiempo de quietud durante los descansos.

Mantener una óptima calidad del aire:

Algunos estudios han demostrado que muchas veces la calidad del aire al interior del lugar de trabajo es menor que la que se encuentra al exterior; incrementando con ello la frecuencia de resfríos y

otras enfermedades. Esto es aplicable aún a los edificios de oficinas, en donde la pobre circulación permite que aumente el polvo, los productos químicos en circulación y el crecimiento de musgo. Si su empresa controla el sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, asegúrese de que sea limpiado y chequeado regularmente. Si usted no controla el sistema, solicite a su arrendador realizar programas periódicos de mantenimiento.

No olvidar a los trabajadores de jornada parcial:

Considere prorratear los beneficios de salud y bienestar a estos trabajadores.

Prácticas Generales

XEROX CORP. (USA)

Se ha posicionado como una empresa líder mundial en las prácticas de ambiente laboral, apoyo al desarrollo de la comunidad y medio ambiente. La compañía es regularmente citada en la lista "A Best Place to Work" (investigación anual que se realiza en USA en donde se seleccionan las 100 mejores empresas en donde trabajar), por su política de motivación y apoyo a los trabajadores. Xerox ofrece su programa de asistencia LifeCycle que entrega beneficios a las familias de los empleados en áreas como el cuidado de los niños, asistencia para créditos hipotecarios, y planes complementarios de cuidado de salud. Otra iniciativa de Xerox es el Programa de Servicio Social, que permite a los empleados que han estado al menos 3 años en la empresa postular a disponer desde 1 mes a un año para realizar trabajos de servicio social con la comunidad local, manteniendo el pago total del salario y los beneficios.

ASOCIACION CHILENA DE SEGURIDAD (CHILE)

Esta importante empresa chilena aplica desde hace 25 años un instrumento, el Balance Social, para evaluar las relaciones de la empresa con los grupos a los cuales está vinculada. Los trabajadores de la propia empresa constituyen un grupo de principal importancia, y este instrumento ha permitido a la empresa medir y evaluar la evolución de la calidad de vida de los empleados. La compañía en sus 25 años de vida ha privilegiado tres aspectos fundamentales: calidad de vida, productividad y capacitación.

WRQ (USA)

Esta empresa, de tamaño medio, dedicada a la fabricación de software ha trabajado para mantener el espíritu de "empresa pequeña" aún cuando ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años. Sus prácticas incluyen una política de "puertas abiertas", reuniones semanales abiertas a todos los empleados en donde es discutida la estrategia corporativa y el desempeño financiero de la empresa. WRQ también ofrece una amplia variedad de beneficios a sus empleados, incluyendo: reembolso en gastos educacionales, programa de tuición y de orientación a los empleados, la "Universidad WRQ" con una serie semanal de clases durante la hora de almuerzo y un sistema de reconocimientos y premios.

Entrenamiento y Educación

D&S (CHILE)

Esta importante compañía, líder en el rubro de cadenas de supermercados, ha implementado un exitoso e importante Plan de Capacitación dirigido a todos sus "colaboradores" (trabajadores), compuesto por más 75 cursos en áreas relacionadas con el quehacer profesional, en las que se

incluyen cursos sobre la cultura D&S, y en tópicos complementarios como idiomas, expresión oral y trabajo en equipo.

Los "colaboradores" de D&S reciben también beneficios que incluyen cobertura en salud, subsidios habitacionales y becas escolares. La empresa se ha puesto como objetivo respaldar a sus trabajadores y a sus familias. A través del Programa de Becas, se pretende que los hijos de todos los "colaboradores" completen su educación media y, en lo posible, la educación superior.

Otro ámbito de especial importancia en la compañía lo constituye el deporte. Cada local cuenta con un profesor de educación física quién desarrolla campeonatos deportivos y actividades recreativas para los trabajadores.

TACO, INC. (USA)

Esta empresa manufacturera norteamericana es reconocida por su programa de entrenamiento. A través de su Centro de Aprendizaje, Taco ofrece más de 60 cursos gratuitos a sus empleados, en tópicos relacionados con su trabajo (leyes laborales, ISO 9000, etc) y en tópicos de interés general como lo son historia, finanzas, inglés como segundo idioma, matemáticas, lenguas extranjeras, computación, jardinería y artes. La compañía también ofrece clases y actividades a los hijos de los empleados, como por ejemplo viajes para la observación de ballenas y clases de música. El Centro de Aprendizaje tuvo un costo de construcción de US\$ 250.000, y el programa representa una inversión de US\$ 700 por trabajador al año. Taco reporta que los beneficios obtenidos con el programa exceden con creces a la inversión realizada, mencionando que se han doblado las ventas en los últimos 4 años.

Desarrollo y Fortalecimiento de los Trabajadores

MASISA (CHILE)

Empresa chilena productora de tableros de madera con filiales en distintos países de Latinoamérica, ha implementado desde 1998 un programa para promover un clima laboral de compromiso, bienestar, transparencia, lealtad y respeto.

Los trabajadores de Masisa son los propios responsables de su línea de producción y participan de las ganancias obtenidas por la compañía.

Se ha logrado con ello records históricos de producción y calidad, ha mejorado el clima laboral y el bienestar de los trabajadores, la rotación a disminuido a niveles casi mínimos, y los trabajadores han aumentado su ingreso en un 35% en promedio.

Como parte del programa se introdujo un importante instrumento para la participación de los trabajadores: la intranet, red de información interna a través de una web corporativa, a la cual tienen acceso todos los trabajadores de la empresa. Se ha implementado a través de ella un concurso mensual de "Ideas Innovadoras" que son dirigidas directamente al Gerente General de la compañía.

Todos los meses un comité de gerentes eligen las cuatro mejores ideas, las que son premiadas e implementadas. Este premio se ha convertido en un excelente estímulo para los trabajadores.

Reducciones y Despidos de Trabajadores

RHINO FOODS, INC. (USA)

Rhino Foods, compañía especializada en postres, se vió enfrentada a una declinación de la demanda que obligó a la firma a despedir a 20 trabajadores. En respuesta, la compañía creó el Programa de Intercambio de Trabajadores (PIT) el cual ubica a los empleados en trabajos temporales en otras compañías -por un tiempo mayor a seis semanas- durante los periodos de baja producción. El PIT, ha sido utilizado por la compañía en tres oportunidades. Es una forma creativa de salvaguardar su inversión en los trabajadores; ofrece estabilidad a sus empleados y reduce los costos de la planilla de sueldos cuando es necesario.

Rhino ha detectado que la selección de las compañías con las cuales se asocia es un punto central del éxito del PIT. Después de identificar a los socios, Rhino pone por escrito las especificaciones del programa, incluyendo la duración del trabajo en la empresa receptora, el salario, el periodo, las horas de trabajo y el proceso de capacitación. Teniendo claramente establecidos estos lineamientos Rhino apoya a la compañía socia en la selección de los trabajadores. Todos los empleados calificados son entrevistados por la compañía socia para seleccionar el puesto apropiado. Rhino continua administrando el pago de salarios a los trabajadores, y mantiene por cuenta propia los pagos de seguros de salud y desempleo, así como el pago de las compensaciones laborales, y las evaluaciones y consultas a través de supervisores.

Salud, Seguridad y Bienestar

BABSON BROTHERS (USA)

Esta compañía de equipamiento agrícola, ubicada en Illinois, ha implementado numerosas políticas para mejorar la salud de sus empleados y reducir así los gastos operativos. La empresa ha ahorrado el 5% de sus primas en seguros a través de iniciativas como el "programa No Fumar", el programa de acondicionamiento físico basado en incentivos para autocuidarse y el subsidio de las cuotas que sus empleados pagan por pertenecer a clubes de salud. Desde 1990, la compañía ha patrocinado el entrenamiento físico voluntario de sus empleados y les ha reducido sus deducibles en los seguros de salud. Aproximadamente el 85% de su fuerza laboral participa en este programa. Adicionalmente, la empresa realiza mensualmente los días "Manténganse en Forma" en los cuales los trabajadores participan utilizando ropa deportiva para trabajar, almorzando en forma saludable, escuchando charlas o viendo videos sobre temas relacionados con la salud, y saliendo temprano del trabajo con el fin de participar en las competiciones patrocinadas por la firma.

Diversidad y Respeto

WHIRLPOOL CORP. (USA)

Discutiendo sobre los desafíos que se les presentan a los trabajadores musulmanes cuando se enfrentan al tema de observar su religión en el lugar de trabajo, Whirlpool Corp., ha abordado el tema incluyendo un calendario de descansos para orar y ha adaptado los menús de la cafetería con el fin de incluir en la carta platos que no contengan cerdo. Dentro de las políticas adoptadas por Whirlpool dirigidas a sus trabajadores musulmanes, se incluyen: 1) permitir a los empleados comenzar a trabajar temprano el día Viernes con el fin de que puedan asistir a sus oraciones en las mezquitas en la tarde; 2) permitir a las mujeres usar sus pañuelos en la cabeza; 3) relocalizar a los trabajadores que no pueden cumplir con las normas de seguridad por sus vestimentas a trabajos, en labores donde no tienen inconveniente con sus ropas; 4) traducir las normas laborales a otros idiomas; 5) asignar grupos de relevos para las horas de oración; 6) limpiar los baños con mayor frecuencia después del ritual del baño.

CAROLINA FINE SNACKS (USA)

Esta empresa contrata cerca del 50% de sus empleados del centro de rehabilitación local. El centro local recluta y entrena a candidatos con discapacidades físicas y mentales para ocupar el cargo de empacadores, trabajadores de bodegas y asistentes de gerencia y administración. La compañía ha identificado una serie de beneficios de esta práctica: un incremento de la productividad desde un 60-70% a un 85-90%, caída del ausentismo desde 20% a menos del 5%, y reducción de la frecuencia de tardanzas.

Balance Trabajo - Vida Personal

TEUBNER & ASSOCIATES (USA)

Esta compañía se encuentra localizada en Stillwater, USA, y se especializa en el desarrollo de software. Teubner & Associates permite a sus trabajadores tomarse tiempo libre pagado con el fin de atender diversas necesidades, entre las que se incluyen las siguientes:

- Cuidar a un familiar enfermo en casa
- Llevar a un familiar a una cita médica
- Tiempo libre para programas escolares
- Tiempo libre para asistir a conferencias de padres
- Pagar las licencias maternas
- Entregar tres o cinco días libres a los nuevos papas, más tiempo extra con pago en caso de complicaciones médicas.

La compañía estima que 90% de sus empleados obtienen ventajas de estos beneficios, particularmente cuando las madres y padres deben atender a sus hijos enfermos en los meses de invierno. Lo más importante es que la empresa ofrece esto como un beneficio adicional. A los trabajadores no se les reduce este tiempo ni de sus vacaciones ni de sus licencias médicas.



DESARROLLO DE LA COMUNIDAD



General

Hacer del involucramiento con la comunidad una prioridad clave de la administración:

Genere oportunidades creativas para comunicar a sus trabajadores la importancia del apoyo e involucramiento con la comunidad. Proporcione incentivos y reconocimientos para aquellos que realicen actividades de involucramiento, y estimule a los gerentes y supervisores a apoyar el desarrollo de estas actividades. Considere incluir en la evaluación de desempeño de los gerentes y encargados una valoración de su habilidad para estimular estas iniciativas.

Promover el compromiso corporativo con causas o iniciativas sociales

Considerar albergar proyectos de apoyo a causas o iniciativas sociales compatibles con la misión, principios y objetivos de su empresa. Estos proyectos pueden ser desarrollados completamente por su compañía o en forma conjunta con otras empresas y corporaciones. Puede extender este compromiso a sus proveedores, clientes, accionistas o socios estratégicos. Los proyectos pueden abarcar las más diversas áreas, como por ejemplo: educación, vivienda, drogadicción, nutrición, forestación, respeto a minorías, entre otros.

Voluntariado

Entregar información sobre organismos que requieren voluntarios:

Considere crear un listado de oportunidades de voluntariado. Realice un levantamiento de un amplio rango de organizaciones en busca de voluntarios, indicando las habilidades necesitadas y otros requerimientos. Recabe sugerencias de sus empleados acerca de las organizaciones a incluir. Apoye el trabajo de voluntariado aún si la institución no está incluida en su lista.

Otorgar tiempo libre

para actividades de voluntariado:

Considere obsequiar una cantidad de horas para que los trabajadores puedan realizar trabajos voluntarios. Algunas empresas ofrecen tiempo libre pagado a sus empleados para realizar estas actividades, mientras otras ofrecen tiempo no remunerado, pero que no se descontarán de las vacaciones ó se contabilizarán como tiempo ausente por motivos personales. Los programas de las compañías para voluntariado abarcan un amplio rango que puede ir desde una hora al mes hasta una semana al año.

Proporcionar apoyo financiero para incentivar el voluntariado:

Considere realizar contribuciones a las organizaciones en las cuales los empleados sirvan de voluntarios o de directores. Algunas empresas realizan estas contribuciones en nombre de la compañía, otras lo hacen en nombre del empleado. En ambos casos, la contribución impulsa los esfuerzos del trabajador y realza la imagen de la empresa, al mismo tiempo que apoya iniciativas meritorias.

Reconocer el compromiso de los voluntarios:

Entre las opciones se incluyen eventos especiales para los voluntarios e invitaciones para sus contrapartes en la comunidad, vacaciones extra, u otros incentivos. No se olvide de las cosas simples: un certificado o una carta de reconocimiento del Presidente pueden ser un gran incentivo.

Adoptar un proyecto

de voluntariado corporativo:

Considere tener un proyecto de voluntariado corporativo con una organización o causa, quizá alguna consistente con la misión de la empresa. Por ejemplo, una empresa en el área de la alimentación, podría comprometerse en una campaña contra el hambre, apoyar a alguna organización local o internacional en el área, apoyar a familias de agricultores, promover la agricultura sustentable, hacer voluntariado en comedores para personas de escasos recursos, etc. Cualquier sea el proyecto o causa con la que

elijer identificarse la empresa, no prohíba o desincentive la participación de los trabajadores en actividades de otras organizaciones.

“Prestar” a los gerentes y ejecutivos:

Permita a los gerentes y ejecutivos compartir su conocimiento con organizaciones sin fines de lucro durante la jornada laboral. Algunas empresas “prestan” a sus gerentes por unos días, o semanas, o meses, a menudo para colaborar con tareas específicas como el desarrollo de campañas de levantamiento de fondos, entrenamiento de profesionales o voluntarios, puesta en marcha de sistemas computacionales, o proveer asesoría organizacional.

Incorporar a proveedores y clientes:

Puede multiplicar los esfuerzos de la empresa incentivando a los proveedores o clientes a unirse con la empresa en el apoyo a las iniciativas de voluntariado. Considere, por ejemplo, ofrecer incentivos o extender los contratos a los proveedores que donen productos u otros recursos.

Unir esfuerzos con otras empresas:

Considere trabajar con otros empresarios de la comunidad, grandes o pequeños, para materializar los proyectos que dada su magnitud, su empresa no puede abarcar individualmente; como por ejemplo: organizar un programa de reciclaje, reparar o limpiar las escuelas de la comunidad, hogares de ancianos ó de atención de personas de escasos recursos.

Filantropía

Donar productos o servicios:

Si es posible, contribuya con productos y servicios a las organizaciones que los necesiten. Con una pequeña dosis de creatividad, usted puede encontrar algunas oportunidades innovadoras de donación. Por ejemplo, si su negocio está en el ámbito de la construcción ó reparación, puede “prestar” las habilidades de sus trabajadores para realizar estas actividades en organizaciones o iniciativas que las requieran.

Facilitar el uso de las instalaciones:

Considere ofrecer a las organizaciones comunitarias o grupos sin fines de lucro, espacio para la realización de reuniones; sin comprometer con ello la seguridad o interferir con las operaciones de la empresa. Puede proporcionar facilidades para el desarrollo de cursos, tutorías o asesorías individuales, reuniones, retiros, u otros programas. Busque otras oportunidades para utilizar su infraestructura en beneficio de programas de ayuda a la comunidad. Infórmese acerca de las obligaciones que asume cuando terceros utilizan sus instalaciones, chequee previamente esto con su asegurador u otros profesionales pertinentes.

Hacer un compromiso

con las contribuciones de caridad:

Considere destinar un porcentaje determinado de sus ingresos ó utilidades para donaciones a organizaciones comunitarias.

Incentivar a los trabajadores a realizar donaciones:

Considere igualar o utilizar cualquier otro mecanismo para incrementar las contribuciones de los trabajadores a causas u obras sociales, e la proporción que usted estime conveniente. Para facilitar las contribuciones de los trabajadores, considere generar un programa de donación corporativo, en el cual las contribuciones son deducidas automáticamente del salario del trabajador.

Apoyar los eventos de la comunidad:

Considere comprar entradas de eventos artísticos, culturales o deportivos que realice la comunidad, para entregárselos o venderlos con descuento a los trabajadores y clientes, ó a clientes de organizaciones sin fines de lucro que no disponen de los medios económicos para asistir.

Incentivar otras donaciones:

Incentive y apoye las donaciones que realicen los trabajadores de comida, ropa usada, mobiliario y otros bienes. También, considere donar las maqui-



narias, muebles y otros bienes que no utiliza su empresa a escuelas, organizaciones sin fines de lucro y otros receptores.

Educación

Ayudar a las escuelas locales:

Genere vías para ayudar y mejorar la educación en las comunidades en las que la empresa tiene presencia. Considere construir una relación cercana con una escuela para apoyarla de variadas formas. Done tiempo de sus empleados para: realizar reparaciones, mantenciones o limpiezas, actuar como consultores de la escuela o tutores de alumnos, o dar charlas u orientación individual o grupal sobre opciones de carreras. Considere unir esfuerzos con otras empresas para desarrollar proyectos en conjunto en las escuelas.

Donar el equipamiento usado o sobrante:

Las escuelas siempre necesitan una variedad de productos. Aún los restos de material o los productos fuera de uso pueden ser reutilizados en proyectos de arte.

Invitar a estudiantes:

Permita que los estudiantes de grupos de edad apropiados visiten su empresa. Ver y experimentar la operación de una simple oficina puede ser de gran utilidad para grupos de jóvenes. Incorpore en las visitas a trabajadores que describan sus labores y respondan preguntas. Si es apropiado, permita a los estudiantes tener una experiencia práctica. Disponga, por ejemplo, que los empleados y estudiantes compartan un almuerzo.

Promover la labor de consejero:

Incentive a los empleados a actuar como tutores aconsejando a los estudiantes sobre temas personales o académicos. La tutoría puede abarcar tópicos específicos desde la planificación de carrera a temas más generales.

Crear pasantías o programas trabajo-estudio: Muchas escuelas están en búsqueda de oportunidades de pasantías para sus alumnos. Estas pueden ser remuneradas o no. Sin importar la alternativa que usted elija, no considere a los participantes en pasantías, u otra modalidad de programa que combine el estudio con una experiencia laboral, como trabajadores gratis o de bajo costo. Esfuércese para crear una genuina oportunidad de aprendizaje que enriquezca la experiencia de los estudiantes en su empresa.

Apoyo al Desarrollo Económico de la Comunidad

Reclutar localmente:

Considere reclutar y contratar personas con discapacidades en la comunidad en la que está localizada su empresa.

Invertir en la Comunidad:

Considere apoyar los proyectos de microempresas de la comunidad local, ó su acceso a créditos para viviendas y conformación de negocios ya sea directamente o a través de instituciones bancarias. Con esto ayudará a revitalizar a comunidades económicamente deprimidas, al tiempo que puede lograr un retorno competitivo a su inversión.

Localizar algunas operaciones

en comunidades de bajos recursos:

Estas comunidades a menudo proveen espacios disponibles y de alta calidad para la ubicación de oficinas, manufacturas o infraestructura para comercialización.

Apoyar a los pequeños

empresarios de la comunidad:

Considere vías para hacer negocios, ó realizar actividades de soporte, con las pequeñas empresas y comerciantes de la comunidad local.

Voluntariado

EMPRESAS INTERAMERICANA (CHILE)

Este importante grupo de empresas ha promovido activamente la participación de sus trabajadores en actividades de voluntariado. La compañía colabora desde hace años con la Fundación Las Rosas en la atención de ancianos. Desde 1996 decidió focalizar su ayuda en el Hogar de Ancianas Santísima Trinidad, perteneciente a dicha fundación. En las actividades de voluntariado participan también las esposas de los ejecutivos y de los trabajadores.

En 1999 nació el Equipo Comunitario formado por empleados de la empresa, el cual organiza y desarrolla distintas labores de ayuda en la Fundación Las Rosas. Este equipo aporta tiempo de los trabajadores y de sus familias para obras de voluntariado en dicha fundación.

Educación

EMPRESAS CPMC S.A. (CHILE)

La Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CPMC) de Chile, una de las más importantes empresas del rubro, ha mostrado un constante compromiso con la educación de los niños de las comunidades con las cuales tienen relación en su quehacer diario. Ha desarrollado programas educativos dirigidos a niños de escasos recursos en los que entrega las herramientas que en el futuro les permitirán tener mejores oportunidades y así elevar su calidad de vida. Los programas se han desarrollado en los colegios municipalizados de Talagante, Laja, Nacimiento y Lumaco y han estado dirigidos a fortalecer conocimientos en lecto-escritura, matemáticas, música y a entregar equipos complementarios para la educación. Adicionalmente, la compañía a través de Forestal Mininco, ha establecido un vasto programa de relaciones con las comunidades forestales denominado "Plan de Buena Vecindad" y se ha comenzado a editar un periódico para los vecinos donde se da a conocer las actividades de la empresa e información de utilidad para las dueñas de casa. A estas actividades se suman la habilitación de viveros forestales educativos en 10 escuelas rurales, capacitación a trabajadores mapuches y becas de enseñanza media para jóvenes.

CCU, COMPAÑÍA CERVECERIAS UNIDAS (CHILE)

Esta multinacional chilena de bebidas ha impulsado el programa "Educar en Familia" destinado a prevenir el consumo excesivo de alcohol y drogas. El programa está dirigido a padres y madres de niños entre 11 a 13 años. A través de un taller entregan información a los padres para educar a sus hijos en el consumo responsable, reforzar la interacción familiar, la comunicación padre-hijo, la comunicación conyugal y a reforzar la autoestima. Este programa se está aplicando en forma de piloto en algunos colegios municipalizados. Adicionalmente, CCU desde hace años ha enfatizado en su publicidad mensajes positivos y valores; en particular, la marca "Cerveza Cristal" se ha vinculado al deporte, la cultura, el medio ambiente y el consumo responsable de alcohol.

Empleo de Trabajadores Subutilizados

MICROBOARD PROCESSING, INC. (USA)

Microboard Processing, Inc., una compañía de alta tecnología de Connecticut, contrata un alto porcentaje de empleados provenientes de la categoría de "alto riesgo". Aproximadamente el 30% de los 240 empleados de la compañía estaban en el sistema de asistencia social, en prisión, o eran adictos a las drogas. Microboard Processing usa subsidios estatales para ofrecer programas de educación y capacitación, incluyendo clases de Inglés, y recluta empleados a través de iglesias y agencias de trabajos temporales. La compañía indica que alrededor de 7 de cada 10 contratos de alto riesgo son totalmente productivos dentro de los primeros seis meses, y tiene una alta lealtad hacia la compañía.

Inversión Financiera en Iniciativas Socialmente Responsables

BEN & JERRY'S HOMEMADE, INC. (USA)

Esta compañía de helados con sede en Vermont, USA, ha demostrado a través de sus decisiones de administración, inversión y financiamiento que las actividades financieras de una compañía pueden ser adaptadas para incorporar un componente valórico al mismo tiempo que logra aumentar las ganancias de la empresa. A través de la inversión en créditos fiscales de viviendas sociales y bonos municipales, inversiones directas en el desarrollo de viviendas, depósitos y servicios dirigidos a la conexión con bancos de desarrollo comunitario, Ben & Jerry ha sido exitoso en manejar sus fondos de acuerdo con su filosofía corporativa.

Franquicias a Minorías

AFC ENTERPRICES INC. (USA)

Esta compañía con sede en Atlanta es reconocida por la creación de un programa de desarrollo de negocios corporativos ampliados a las minorías que incluye una especial atención en las franquicias minoritarias. "Programas Lanzados Universalmente para el ...xito" (PLUS, por sus siglas en inglés) incluye la asistencia para el acceso a franquicias ofrecidas por programas gubernamentales tales como el Fortalecimiento de Zonas, Empresas Comunitarias y Ciudades Líderes. A través del programa PLUS, la compañía se ha asociado con el NAACP y la Liga Urbana Nacional con el fin de identificar potenciales socios franquiciadores. En una de las divisiones de la compañía, Church's Chicken, el 25% de los franquiciadores son Afroamericanos, y un total del 45% son mujeres.

Selección de Lugares de Venta al Detalle

MAGIC JOHNSON THEATERS/JOHNSON DEVELOPMENT CORP. (JDC). (USA)

Esta empresa localizada en Los Angeles, USA, está abriendo su primer teatro en los barrios del centro de la ciudad y está estableciendo exitosas alianzas con el fin de brindar otros servicios de retail a esas áreas. JDC se asoció con Sony Retail Entertainment para desarrollar teatros en Los Angeles, Atlanta y Houston y ha planeado abrir teatros adicionales. El primer teatro, construido en un mall en el Centro Sur de Los Angeles, se encuentra entre los más grandes teatros de la nación. Desde la apertura del teatro, el índice de ocupación del mall se ha incrementado desde un 60% al 98%, y otros arrendatarios del mall han incrementado sus ventas. JDC recientemente ha iniciado otros dos joint venture con Starbucks y con TGI Friday's para abrir multitiendas cercanas a sus teatros. Los teatros por sí solos han generado más de 350 trabajos, y JDC ha realizado la mayoría de sus contratos con proveedores locales pertenecientes a las minorías.

Apoyo al Desarrollo de la Comunidad

NATURA COSMÉTICOS (BRASIL)

Empresa brasileña reconocida como líder en responsabilidad social corporativa en Latinoamérica por su compromiso con los trabajadores al crear un ambiente de trabajo motivante y al desarrollar acciones con la comunidad. Natura posee un departamento especial dedicado a la creación, identificación y desarrollo de programas de responsabilidad social. La compañía ha creado alianzas con universidades, organizaciones gubernamentales y organizaciones sociales para mejorar la calidad de vida de los niños y el sistema de educación pública en las regiones en las cuales opera. Por ejemplo, la empresa ha formado una alianza con la Fundación Abrinq para los Derechos del Niño para: 1) incluir como parte del acuerdo con los proveedores la prohibición utilizar a niños en la producción, 2) utilizar un sello en sus productos, y 3) promover en otras empresas brasileñas el respeto por los derechos del niño y del adolescente. Natura ofrece a sus empleados, proveedores y consultores, oportunidades para desarrollar servicio social, en el que la empresa provee facilidades, experiencia en gestión y capacidades administrativas a numerosas organizaciones no gubernamentales.

CÓRPORA TRES MONTES (CHILE)

Esta empresa chilena de alimentos, que se ha internacionalizado a más de 35 países en todo el mundo, está desarrollando en Chile un programa de prevención de la obesidad infantil, en conjunto con el Inta (Instituto de Nutrición y Tecnologías de los Alimentos) y próximamente con el Cituc (Centro Toxicológico Universidad Católica). En esta primera etapa se están desarrollando cursos y talleres educativos dirigidos a los padres, profesores, municipalidades, médicos y la comunidad científica para informarlos y sensibilizarlos sobre el tema.

STONYFIELD FARM YOGURT, INC. (USA)

Stonyfield Farm ha establecido una política de dar el 10 por ciento de sus ganancias a “esfuerzos por ayudar a proteger y restaurar el mundo”. Adicionalmente, la compañía ha desarrollado asociaciones con varias organizaciones sin fines de lucro que fundan, comparten información, recursos, y apoyo tecnológico. A través de su publicidad y embalajes, Stonyfield entrega a los consumidores información acerca de las iniciativas medioambientales y sociales de sus asociados, y los anima a involucrarse en ellas.

HOME DEPOT - CHILE

Esta importante cadena internacional de artículos para el hogar y la construcción, declara como sus principios corporativos los siguientes: Cuidar a nuestros empleados, Excelencia en el servicio al cliente, Relaciones de largo plazo, Espíritu Emprendedor, Respeto hacia todas las personas, Rentabilidad para los accionistas y Devolver a la comunidad. Con relación al último principio, Home Depot en Chile ha focalizado su esfuerzo en tres áreas: Medio Ambiente, Jóvenes en Riesgo y Vivienda Digna. Los empleados ofrecen voluntariamente su tiempo, talento y energía para ayudar a la comunidad. Cada uno de los locales cuenta con un grupo de empleados llamado el Equipo Depot, que en sus días libres desarrollan proyectos de apoyo a la comunidad. En el área de medio ambiente estos equipos han desarrollado plazas y juegos infantiles en La Florida, Macul y Maipú; plantaciones de árboles en Maipú y La Florida y recolección de basura a través de tarros especiales en diversas comunas. Han remodelado el hogar La Esperanza para los jóvenes en riesgo, y espacios de la Ciudad del Niño y del Hogar de Ancianos Buen Samaritano.

SHELL - CHILE

Esta importante empresa internacional está desarrollando en Chile tres programas de ayuda a la comunidad: Manos Unidas, Savia Nueva y Forestación Participativa.

- Manos Unidas: es un programa de trabajo comunitario y educación ambiental con villas de escasos recursos en la periferia de Santiago. Son diseñados y construidos jardines infantiles, multicanchas y áreas verdes en un proceso de diálogo en que interviene la comunidad, los empleados de Shell y las ONG's. Los niños y jóvenes participan en programas de educación ambiental en la aventura y al aire libre, al igual que participan los empleados de Shell con sus familias.
- Savia Nueva, Jóvenes Emprendedores para Chile: Programa con 12 años en Santiago y 10 años en la Quinta Región. El propósito del programa es ayudar a jóvenes emprendedores de entre 18 y 25 años a transformar una idea en un plan de negocios viable para formar su propia empresa. Por un período de 4 meses los jóvenes son estimulados a trabajar sus propias ideas, con el acompañamiento de un consejero. Shell actúa como catalizador para atraer a personas y organizaciones que comparten intereses comunes.
- Forestación Participativa: Shell se ha comprometido a plantar árboles de especies nativas en terrenos públicos de la ciudad de Santiago, para ayudar a resolver el problema de la contaminación. Para ello ha desarrollado su propio vivero y asegura la subsistencia de los árboles, con trabajo participativo, mantención y riego.



COMERCIALIZACION Y MARKETING RESPONSABLE



Marketing de Productos y Servicios

Garantizar que las afirmaciones sean específicas, precisas y confiables: Vaya más allá de lo exigido por la normativa legal, asegúrese de tener toda la documentación para respaldar las declaraciones sobre seguridad, desempeño o eficiencia de los productos. Asegúrese de tener la información para dar soporte a las afirmaciones de marketing o ventas, y que esta esté disponible para quien lo necesite. Esto incluye las afirmaciones contenidas en el material de promoción, ventas, publicidad, y en el mismo producto. Evite las declaraciones vagas o generales, tales como "seguro para el medio ambiente", prefiera suministrar más específica. Si las declaraciones involucran resultados de investigaciones u otro material técnico, resúmalo y especifíquelo en español. Cuando sea posible utilice una certificación independiente de un tercero para avalar las afirmaciones.

Promover el uso responsable y seguro de sus productos: Asegúrese de que sus productos sean seguros para la salud del ser humano y el medio ambiente, durante toda la duración de su ciclo de vida: manufactura, uso y eliminación. Vaya más allá de lo básico para educar a sus consumidores -tanto los de usted como los de su competencia- acerca de cómo usar sus productos de manera tal que no dañen a las personas o al medio ambiente y que no sean utilizados en exceso o que no se derrochen.

Prohibir las técnicas de ventas no éticas: Las prácticas no éticas incluyen ejercer alta presión en la venta, sobre vender las características de un producto o su desempeño o exagerar la necesidad del producto para el cliente. Informe a sus trabajadores y clientes que usted no permitirá dichas prácticas y que actuará rápidamente ante las infracciones.

Proveer una máxima difusión: Sin necesidad de revelar secretos comerciales u otra información propietaria estratégica, provea la máxima información posible acerca del contenido y propiedades de los productos.

Respetar la privacidad del consumidor: Respete el derecho de las personas a su privacidad y evite vender o transar, con otras empresas u organizaciones, información relativa a nombres, direcciones, teléfonos, u otros datos personales de sus clientes. Si usted comparte suscripciones o listas de marketing otorgue la oportunidad a las personas incluidas en la lista a ser removidas o a mantener su información confidencial. Establezca una política firme y explícita de responsabilidades para aquellos empleados que violen dicha confidencialidad.

Buscar oportunidades de mercado: Busque oportunidades para crear nuevos productos y servicios que satisfagan necesidades sociales. Por ejemplo, busque nichos que satisfagan las necesidades de las poblaciones menos atendidas, como la tercera edad, los discapacitados, minorías, o aquellos que viven en el centro de las ciudades. Si es posible, encuentre vías para que una proporción de las utilidades de esos negocios beneficien a dichas poblaciones.

Evitar la publicidad "tóxica": Esto incluye la publicidad que glorifica la violencia, una imagen del cuerpo no saludable, agresión, falta de respeto, irresponsabilidad, discriminación sexual y la gratificación instantánea. Establezca una política clara sobre el tipo de información, mensajes e imágenes que pueden y no pueden ser incluidas en su publicidad, considerando que también será vista por niños. Evite los mensajes engañosos, que explotan las emociones, o que incentivan a los niños a manipular a sus padres u otros para comprar sus productos. Vaya más allá de los requerimientos que es-

tablece la normativa y comunique modelos y roles positivos, prácticas y estilos de vida saludables.

Buscar oportunidades de marketing que involucren causas nobles:

Existen muchas vías para abordar el “marketing relacionado a causas”. Algunas son simples y otras más complejas. Una aproximación simple es donar una proporción de las utilidades a una o más obras de caridad. La cantidad a donar puede estar basada en las utilidades o ventas de sólo un producto, por un periodo de tiempo determinado; o sobre todas las ventas sobre la base de los incrementos de éstas. Usted puede determinar previamente una meta de donación o una cantidad máxima, ó no poner límites en absoluto. Algunas vías más sofisticadas incluyen el auspicio de eventos y publicaciones, ya sea en dinero en efectivo ó por otra vía; el auspicio a escuelas o institutos; el uso del espacio de ventas retail u otro para promover organizaciones o causas; o colaborar en campañas de publicidad o marketing para una organización o causa.

Otras Ideas

Invertir fondos en instituciones socialmente responsables:

Considere colocar dinero ocioso, reservas, u otros fondos de la empresa, en instituciones financieras que tienen instrumentos de inversión destinados a causas sociales o proyectos de apoyo a la comunidad y a la pequeña y mediana empresa.

Apoyar a organizaciones comprometidas con causas afines:

Busque oportunidades para apoyar a organizaciones y empresas cuyas misiones sociales y objetivos complementan la de su empresa. Utilice los servicios de empresas e instituciones cuyas ventas benefician a organizaciones o causas sociales (servicios de llamados de larga distancia, tarjetas de crédito, seguros, etc).

Marketing Responsable

CAJA DE COMPENSACIÓN DE LOS ANDES (CHILE)

Institución previsional con más de un millón de afiliados y 3 millones de beneficiarios, ha desarrollado una campaña en la que se valora la etapa de los adultos mayores. La campaña tiene por slogan "Años Felices: Institución previsional líder en el mercado busca a jóvenes mayores de 60 años", y no sólo está destinada a las personas de esta edad sino también a sus familias. Adicionalmente, la institución ha colaborado en el desarrollo de Centros para la Tercera Edad y ha demostrado un constante compromiso con este grupo etario.

Web Companies (USA)

America Online, Excite, Infoseek, Lycos, Netscape, Snap, y Yahoo, han conformado una asociación con el fin de promover la protección de la privacidad del consumidor en línea. Ello a raíz que un estudio de Louis Harris y Asociados encontró que el tema de la privacidad era la principal razón por la cual los no usuarios de internet no se conectan. Dentro de los usuarios de internet el 81 por ciento dijo que a ellos les preocupa su privacidad personal.

BANCO CO-OPERATIVO, plc

El Banco Co-Operativo, plc, tiene una larga reputación en el lanzamiento de iniciativas de marketing innovativas y socialmente responsables. Recientemente el Banco emprendió una campaña multimedia de marketing dirigida a cambiar la visión que las personas tienen de los discapacitados. Trabajando en asociación con el Consejo Nacional de Discapacitados y con Carlton Cinemas, el Banco produjo un par de comerciales para cine -exhibidos en más de 200 cinemas- en los que se aborda el tema de la discapacidad. Los comerciales atrajeron un fuerte apoyo del cine, la televisión y la industria publicitaria, los cuales "prometieron buscar crear imágenes que aceleraran la incorporación de las personas discapacitadas en la sociedad en una forma equilibrada". Simultáneamente, el banco puso como tema de su programa trimestral de créditos, la discapacidad, según el cual se destinaba un porcentaje de las compras con tarjetas de créditos a la caridad.

CONCLUSIONES

Finalmente, la responsabilidad social corporativa involucra más que la suma de todas las iniciativas y esfuerzos descritos. Las empresas que operan con un sentido de responsabilidad social, son conducidas con un explícito compromiso por honrar los valores éticos, respetar y valorar a las personas, la comunidad y el medio ambiente, crear una cultura en la que se toman decisiones de negocios responsables y en la que tanto gerentes como empleados son responsables por sus acciones.

Mientras la tarea por avanzar en el camino para llegar a ser socialmente responsable podría parecer complejo, no es diferente a las demandas que im-

pone alcanzar otros importantes imperativos empresariales, como lo son la innovación, la calidad, ó el servicio al cliente.

Es nuestra aspiración que esta guía provea ayuda útil a las empresas que buscan evaluar el estado actual de sus esfuerzos e identificar caminos para mejorarlos.

Para información adicional en los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial, por favor contáctenos en:

Acción Empresarial

E-mail: Info@accionempresarial.cl



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

LISTA DE CHEQUEO



Lista de Chequeo

Use esta lista de chequeo para evaluar los esfuerzos de su empresa en relación con las cinco áreas mencionadas: Fundamentos, Medio Ambiente, Ambiente Laboral, Desarrollo de la Comunidad y Comercialización y Marketing Responsable. Esta lista le servirá como referencia para medir el progreso de su empresa en relación con sus metas en estas materias.

	ESTADO DE SITUACION			
	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
FUNDAMENTOS				
Visión y Misión				
Crear la declaración de misión o visión				
Compartir la declaración				
Integrar la misión y visión en las prácticas cotidianas				
Revisar periódicamente la declaración				

Etica

Identificar y articular valores éticos				
Utilizar los valores éticos para resolver dilemas				
Formación ética de los empleados				
Crear un ambiente laboral en el cual los temas difíciles o conflictivos puedan ser conversados				
Incorporar la ética en la evaluación de desempeño				

Auditoria y Evaluación de Resultados

Realizar evaluaciones regulares del desempeño de la Empresa				
Obtener retroalimentación de los resultados iniciales				
Compartir los resultados				

Notas:



MEDIO AMBIENTE

ESTADO DE SITUACION

Políticas y Operaciones

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Crear una declaración de principios medioambientales				
Realizar una "auditoria verde"				
Establecer una política proclive al medio ambiente				
Motivar a los empleados				

Minimización de los Desechos

Establecer una práctica de reciclaje y re-utilización				
Reducir el consumo de papel				
Usar productos de papel reciclado				
Comprar otros productos reciclados				
Donar los excedentes de mobiliario y equipo				
Evitar el derroche de productos				
Arrendar el equipo que se utilizará ocasionalmente				
Crear un sistema de retorno				

Prevención de la Contaminación

Reducir el uso de productos tóxicos				
Promover el descarte seguro de los productos tóxicos				
Usar limpiadores de menor toxicidad				
Imprimir resguardando el medio ambiente				



MEDIO AMBIENTE

ESTADO DE SITUACION

Eficiencia en el Uso de la Energía y el Agua

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Realizar una auditoria a la energía eléctrica utilizada				
Usar eficientemente la energía utilizada para iluminar				
Emplear prácticas eficientes de manejo energético				
Promover el uso de otras tecnologías energéticamente eficientes				
Promover la utilización de medios de transporte alternativos				
Considerar el "trabajo a distancia"				
Mantener un sistema de temperatura y calidad del aire en perfectas condiciones				
Actualizar la flota de vehiculos				
Instalar sistemas de ahorro de agua y reparar las filtraciones				
Reducir el uso de agua en exteriores				

Diseño "Ecológico"

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Utilizar técnicas de construcción ecológicas				
Examinar el diseño de los productos y servicios				
Trabajar en conjunto con los proveedores y clientes				

Notas:



CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

ESTADO DE SITUACION

Prácticas Generales de Empleo

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Crear la Guía de Referencia del Empleado				
Incentivar la retroalimentación y las nuevas ideas				

Diversidad y Respeto

Incorporar la diversidad como un valor de la empresa				
Reclutar a partir de las más variadas fuentes posibles de postulantes				
Proveer capacitación diversa				
Recompensar a los gerentes que promueven la diversidad				
Establecer una política en contra del acoso sexual				

Entrenamiento, Educación y Desarrollo Profesional

Promover el desarrollo de carrera				
Iniciar un programa de orientación				
Promover y premiar el desarrollo de habilidades				
Promover y estimular el voluntariado				

Fortalecimiento

Incentivar la iniciativa individual				
Estimular a los trabajadores a establecer objetivos de amplio alcance				
Facilitar la retroalimentación de 360 grados				
Abrir la información financiera				



CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

ESTADO DE SITUACION

Reconocimientos

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Crear un programa de participación en las ganancias				
Usar las acciones para crear incentivos				
Incentivar el ahorro para la jubilación				

Despidos y reducciones de tamaño

Considerar el despido como último recurso				
Comunicar las intenciones				
Generar alternativas creativas para los trabajadores				
Reducir el tamaño de la empresa con dignidad				
No descuidar a los "sobrevivientes"				

Balance entre trabajo y vida personal

Valorar las necesidades de los trabajadores				
Evitar políticas y prácticas que interfieran con la vida personal				
Considerar acuerdos de trabajo flexible				
Ofrecer el pago del tiempo libre				
Ofrecer un rango de opciones				
Educar a los gerentes y apoyarlos en la evaluación de resultados				
Ofrecer colaboración para balancear vida laboral con las necesidades personales				
Estimular las prácticas de salud en bebés				
Respaldar las ausencias por motivos familiares				
Apoyar las adopciones				
Unirse con otras empresas para ofrecer servicios a los trabajadores				
Crear un directorio de recursos				
Establecer un centro de recursos				



CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

ESTADO DE SITUACION

Salud, Seguridad y Bienestar

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Promover la salud y el bienestar				
Ofrecer planes de salud flexibles				
Proporcionar servicios básicos en salud				
Recompensar el estilo de vida saludable				
Incentivar la inscripción en gimnasios y centros de salud				
Eliminar la opción de fumar en la empresa				
Incentivar la participación en programas de rehabilitación				
Promover hábitos de trabajo saludables				
Mantener una óptima calidad del aire				
No olvidar a los trabajadores de jornada parcial				

Notas:



DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

ESTADO DE SITUACION

General

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Hacer del involucramiento con la comunidad una prioridad clave de la administración				
Promover el compromiso corporativo con causas o iniciativas sociales				

Voluntariado

Entregar información sobre organismos que requieren voluntarios				
Otorgar tiempo libre para actividades de voluntariado				
Proporcionar apoyo financiero para incentivar el voluntariado				
Reconocer el compromiso de los voluntarios				
Adoptar un proyecto de voluntariado corporativo				
"Prestar" a los gerentes y ejecutivos				
Incorporar a proveedores y clientes				
Unir esfuerzos con otras empresas				

Filantropía

Donar productos o servicios				
Facilitar el uso de las instalaciones				
Hacer un compromiso con las contribuciones de caridad				
Incentivar a los trabajadores a realizar donaciones				
Apoyar los eventos de la comunidad				
Incentivar otras donaciones				



DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

ESTADO DE SITUACION

Educación

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Ayudar a las escuelas locales				
Donar el equipamiento usado o sobrante				
Invitar a estudiantes				
Promover la labor de consejero				
Crear pasantías o programas trabajo-estudio				

Apoyo al desarrollo económico de la comunidad

Reclutar localmente				
Invertir en la Comunidad				
Localizar algunas operaciones en comunidades de bajos recursos				
Apoyar a los pequeños empresarios de la comunidad				

Notas:



COMERCIALIZACION Y MARKETING RESPONSABLE

ESTADO DE SITUACION

Marketing de Productos y Servicios

	En curso y satisfactoriamente	En curso, pero requiere mayor atención	Merece considerarse con prioridad alta, mediana o baja	No está en curso, y no vale la pena ser considerado
Garantizar que las afirmaciones sean específicas, precisas y confiables				
Promover el uso responsable y seguro de sus productos				
Prohibir las técnicas de ventas no éticas				
Proveer una máxima difusión				
Respetar la privacidad del consumidor				
Buscar oportunidades de mercado				
Evitar la publicidad "tóxica"				
Buscar oportunidades de marketing que involucren causas nobles				

Otras Ideas

Invertir fondos en instituciones socialmente responsables				
Apoyar a organizaciones comprometidas con causas afines				

Notas:
