



World Business Council
for Sustainable Development

Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial

Enero de 2002

Richard Holme Río Tinto

Phil Watts Royal Dutch/Shell Group

Traducción libre realizada por el Consejo Empresarial Colombiano para el
Desarrollo Sostenible —CECODES—

"Tenemos que escoger entre un mercado global impulsado solamente por el cálculo de la rentabilidad a corto plazo, y uno que tenga rostro humano. Entre un mundo que condena a una cuarta parte de la humanidad al hambre y la miseria, y uno que ofrece a todos, por lo menos, una oportunidad de prosperar en un ambiente saludable. Entre una batalla egoísta sin reglas en la cual ignoramos la suerte de los perdedores, y un futuro en el cual los fuertes y exitosos aceptan sus responsabilidades mostrando un liderazgo y una visión globales."

Kofi Annan, Secretario general de las Naciones Unidas, enero de 1999

"AT&T entiende la necesidad de una alianza global entre las empresas, la sociedad y el medio ambiente. En el siglo 21 el mundo no tolerará empresas que no tomen en serio la alianza, pero eventualmente recompensará a las empresas que lo hagan."

C. Michael Armstrong, Chairman & CEO, AT&T

Contenidos

	Prólogo	4
	Resumen	5
	Estableciendo el escenario	6
Sección 1	Los titulares	8
Sección 2	Sondeos, una perspectiva regional	10
Sección 3	Pasos prácticos y herramientas manuales	17
Sección 4	El Navegante de RSC	24
Sección 5	El camino adelante: preguntas y dudas	27
	Apéndices	28
	<ul style="list-style-type: none">• Apéndice 1: Cuestionario de autoevaluación• Apéndice 2: Herramientas para la RSC• Apéndice 3: Características fundamentales de los reportes sociales• Apéndice 4: Fuentes de información	
	Reconocimientos	35
	Exención de responsabilidad	36
	Acerca del WBCSD	36

Prólogo

COMO CO-DIRECTORES DEL GRUPO DE TRABAJO que ha producido éste reporte sobre responsabilidad social corporativa, creemos que representa un paso significativo hacia la comprensión de los principios y prácticas, con los cuales las empresas pueden cumplir mejor con sus responsabilidades como ciudadanos globales y como vecinos, en un mundo que cambia rápidamente.

Hemos hablado con mucha gente y hemos escuchado a mucha gente, al interior y al exterior de los negocios, en todos los continentes, y con muy diversos puntos de vista. Damos la bienvenida al creciente reconocimiento que se refleja por ejemplo, en la propuesta de la Secretaría General de las Naciones Unidas de un Pacto Mundial (Global Compact), en el cual los negocios son parte de la solución para crear un mundo más estable saludable y próspero. Los negocios multinacionales deben construirse sobre este reconocimiento y deben examinar su propia contribución con ojo agudo y autocrítico.

El desarrollo sostenible, como la construcción de cualquier negocio exitoso, requiere que se tenga un punto de vista de largo plazo; también requiere que se integren las consideraciones de tipo social, ambiental y económico para tomar decisiones justas sobre ese largo plazo. En forma creciente, eso es lo que nuestros miembros del WBCSD, y las compañías como ellos, están tratando de hacer al tomar decisiones de negocios y de inversiones.

Vivimos en un mundo que dice “No me cuente, muéstreme”, donde se debe esperar que se rete el poder, y donde la transparencia es reconocida como lo mejor para los mercados y la sociedad. Los negocios deben poner mucha atención de estas expectativas sociales; es por ello que en este reporte, hemos solicitado a las compañías que declaren abiertamente cuáles son sus valores y que informen que tan bien se ajustan a ellos.

Nuestro mensaje básico es muy simple: Los negocios no están separados del resto de la sociedad. Los negocios y la sociedad son interdependientes y debemos asegurar, por medio de la comprensión mutua y el comportamiento responsable, que el papel de los negocios en la construcción de un mejor futuro es reconocido y fomentado. Esperamos que este reporte sea visto como una contribución para aumentar esa comprensión y fomentar el comportamiento que la apoya.

Richard Holme

Phil Watts

Rio Tinto

Royal Dutch/Shell Group

Resumen

En 1998, el Consejo del WBCSD lanzó un ambicioso programa de dos años, enfocado en dar una mejor comprensión del significado de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de qué representa una buena práctica de ella. Después de un reporte inicial, *Meeting Changing Expectations*, publicado en marzo de 1999, éste reporte representa la culminación de ese esfuerzo y la síntesis de nuestros hallazgos.

Basados en la iniciativa que duró dos años concluimos que:

- una estrategia coherente de RSC, basada en la integridad, valores sólidos y un enfoque de largo plazo, ofrece claros beneficios empresariales y una contribución positiva al bienestar de la sociedad;
- una estrategia de RSC proporciona la oportunidad de mostrar la cara humana de los negocios;
- dicha estrategia requiere involucrarse en un diálogo abierto y en alianzas constructivas con el gobierno a diferentes niveles, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG), otros elementos de la sociedad civil y en particular, las comunidades locales; y
- en la implementación de sus estrategias de RSC, las compañías deberían reconocer y respetar las diferencias locales y culturales, al tiempo que mantienen estándares elevados y políticas globales consistentes;
- finalmente, responder favorablemente a las diferencias locales significa tomar iniciativas específicas.

Para muchas compañías el buen manejo de la RSC ya no es visto como un costo adicional o un asunto más que presiona a la administración. Por el contrario, cada día se considera más que la RSC no solamente tiene buen sentido empresarial, sino que, también contribuye a la prosperidad a largo plazo de las compañías y a su supervivencia. Ser un buen vecino y mostrar su preocupación, y por otra parte ser un negocio exitoso, son dos caras de la misma moneda.

Sobre esta base, el Grupo de Trabajo del WBCSD realizó una serie de diálogos con partes interesadas en todo el mundo, y reunió información sobre cómo es vista la RSC alrededor del mundo. Esto se realizó con el fin de medir nuestro progreso y probar rigurosamente nuestras creencias sobre el tema. Los diálogos incluyeron participantes de los negocios y otros que no pertenecían a ellos y tuvieron lugar en los Países Bajos, Taiwan, Tailandia, Filipinas, Estados Unidos, Ghana, Brasil y Argentina. Los fundamentos de la RSC —maximizar a largo plazo la contribución de los negocios a la sociedad y ocuparse de minimizar los impactos adversos— fueron aceptados por todos, sin embargo, encontramos énfasis en temas diferentes en distintas partes del mundo.

Cada vez más las compañías administran los temas sociales de la misma manera como administran cualquier otro tema estratégico del negocio, y existe un conjunto creciente de herramientas disponible para ayudarlas y guiarlas. Proveemos un enfoque paso a paso para gestionar la RSC, desde la evaluación inicial hasta la determinación de la "huella social" por medio de sugerencias sobre cómo medir el desempeño. Es importante reconocer que la RSC es más que la promulgación de los valores y principios de la compañía, también depende de la comprensión de los valores y principios de aquellos interesados o afectados por su operación.

En esto reporte, el grupo de trabajo ofrece un navegante para guiar a las empresas en la implementación de la RSC. Además de ser una herramienta es un enfoque conceptual, tiene en cuenta la necesidad de ajustar la práctica de la RSC de acuerdo a una visión global al tiempo que tiene la habilidad de responder a retos específicos.

Estableciendo el escenario

DESDE SU CREACIÓN EN 1995, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ha estado tratando los retos y oportunidades del desarrollo sostenible, basado en tres pilares fundamentales inseparables: La generación de bienestar económico, mejoramiento ambiental y responsabilidad social. El tercero de estos pilares, la responsabilidad social, se encuentra firme dentro de la agenda de la política internacional, a pesar de que una definición de RSC universalmente aceptada aun no ha aparecido.

En 1998 el Consejo del WBCSD estableció un Grupo de Trabajo a cargo de: obtener un significado mejor y compartido de la RSC, qué representa una buena práctica y hacer frente a la pregunta "¿Por donde pueden comenzar las empresas para lograr RSC?"¹. Este reporte contiene una síntesis de los hallazgos de nuestra investigación, entrevistas y diálogos con las partes interesadas.

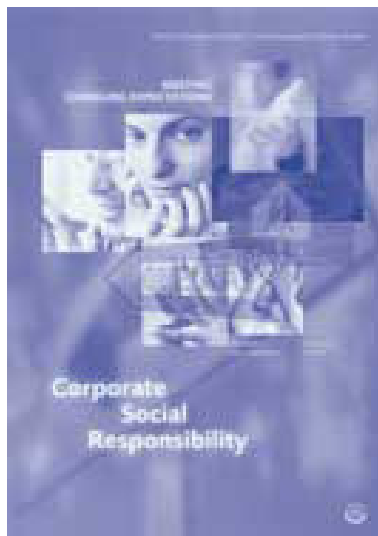
Definir el alcance de la RSC, identificar casos de buenas prácticas y ayudar a las empresas a reconocer que es de importancia estratégica, ha demostrado ser un reto. Se puede definir mejor como una jornada de exploración hacia la identificación y creación de beneficios comunes, la cual demanda compromiso, cooperación y una visión clara por parte de todos los involucrados.

Este reporte presenta nuestra segunda contribución al debate sobre la responsabilidad social corporativa. En nuestro primer reporte suministramos algunas ideas iniciales y un inventario de cómo los negocios ven la RSC y sus retos relacionados. Las conclusiones principales de esta primera contribución, *Meeting Changing Expectations* incluyeron:

- reconocimiento de que las prioridades actuales de la RSC son: derechos humanos, derechos de los trabajadores, protección del medio ambiente, la

participación de la comunidad y relaciones con los proveedores;

- apoyo al concepto de que una estrategia coherente de RSC basada en integridad, valores sólidos y una visión de largo plazo, ofrece claros beneficios empresariales;



- motivación para que las compañías elaboren sus propios valores fundamentales y códigos de conducta, o que al menos tomen e implementen códigos elaborados por otros;
- énfasis en la importancia de responder a las diferencias locales y culturales cuando se implementan políticas globales

Estas primeras conclusiones constituyeron los fundamentos sobre los cuales se realizó el trabajo subsiguiente. Nos dimos cuenta que con el fin de entender la RSC y comenzar a gestionarla más efectivamente, se requería un proceso de consulta más extenso, el cual incluyera perspectivas geográficas y culturales más amplias. Para ello se organizó una serie de diálogos con partes interesadas pertenecientes a los negocios y externos a ellos en Taiwan, Tailandia, Filipinas, los Estados Unidos, Ghana, Brasil y Argentina. Lo que aprendimos de estas consultas globales se muestra en este reporte.

Con respecto a lo que representa una buena práctica, llevamos a cabo una investigación más completa, de las

¹ El grupo de trabajo está conformado por 85 empresas afiliadas al WBCSD y es dirigido por Richard Holme (Río Tinto) and Phil Watts (Royal Dutch/Shell Group). Es responsable por guiar las iniciativas día a día y los Co-directores proveen el liderazgo y la visión estratégica

herramientas e indicadores disponibles para ayudar a las compañías a gestionar la RSC. Una reacción común ante la RSC parece ser: "La *responsabilidad social corporativa es un tema muy amplio. Por favor indíquennos por donde podemos comenzar para obtenerla.*" En un intento para responder a este reto, un equipo de compañías del WBCSD colaboraron con tres organizaciones externas para examinar más en detalle este tema. Los resultados de este trabajo son resaltados y resumidos en este reporte.

Debido a que la RSC es un concepto dinámico y en desarrollo, este reporte trata de señalar una dirección y no de ser el destino. Este trabajo está enfocado a la alta dirección de las compañías, con el fin de aumentar su toma de conciencia sobre cómo está progresando la RSC y hacia donde puede ir el debate alrededor de ella. No estamos tratando de producir un tratado que comprenda todos los temas, tampoco es un texto para principiantes. Asumimos que nuestros lectores están, por lo menos en cierto grado, familiarizados con el tema de la RSC y han visto nuestro primer reporte. Sin embargo hemos señalado algunas fuentes en el apéndice 4

TITULARES

A partir de este punto el reporte está organizado en cinco secciones principales:

- En la primera, **Titulares**, ofrecemos algunas observaciones, que creemos son fundamentales, sobre como y porqué las corporaciones se enfocan hacia la responsabilidad social y trabajan sobre las conclusiones de nuestro primer reporte;

EL CAMINO ADELANTE

preguntas y dudas

- Finalmente, tratando de encontrar el camino hacia adelante, proponemos algunas **Preguntas y dudas**, sobre implementación y política, las cuales creemos deberían ser preguntadas y respondidas en el diálogo y el debate continuos.

SONDEOS

Una perspectiva regional

- En la segunda, **Sondeos**, aparece gran parte de lo que fue aprendido de los diálogos regionales, los cuales nos dieron una perspectiva más amplia sobre lo que significa la RSC para diferentes personas en diferentes contextos;

EL NAVEGANTE DE RSC

En la cuarta sección ofrecemos el **Navegante de RSC del WBCSD**, 12 puntos para guiar una empresa en la dirección y desempeño de una RSC global.

PASOS PRÁCTICOS

y herramientas

- A continuación viene Pasos prácticos y herramientas, la cual nos presenta un vistazo de formas útiles de enfrentar una variedad de retos y sugiere cosas que se pueden hacer para comenzar con el fin de lograr RSC;

Sección 1

TITULARES

Nuestra actividad de los meses pasados ha ampliado y profundizado significativamente nuestra comprensión de las muchas facetas de la RSC. Aquí están algunos de los hallazgos más relevantes. “los titulares”.

Un reconocimiento de que:

- *La RSC es esencial para la prosperidad a largo plazo de las compañías, ya que suministra la oportunidad de mostrar la cara humana de los negocios, un enlace vital con la sociedad en general y en particular con las comunidades en las cuales se localiza el negocio;*
- *el valor de crear alianzas prácticas y diálogos entre los negocios, gobierno y organizaciones, no puede ser subestimado;*
- *las compañías deberían decir en qué creen y demostrarlo con sus acciones.*

“Nuestra posición como compañía líder en el mundo de los medios de comunicación y entretenimiento no podría haberse logrado —y no podría haberse sostenido— solamente con el éxito en los negocios. Se apoya de igual manera en nuestra tradición de responsabilidad social y participación de la comunidad. En el núcleo de esta empresa se encuentran tanto la determinación de hacer la diferencia como la de la rentabilidad”

Gerald Levin Chairman and CEO
Time Warner, Inc.

Titular #1

La RSC como la cara humana de los negocios

En nuestro primer reporte concluimos que una estrategia coherente de RSC basada en la integridad, valores sólidos y un enfoque de largo plazo ofrece claros beneficios empresariales. Los beneficios percibidos son cada día más obvios para muchos líderes corporativos: un mejor alineamiento de las metas corporativas con aquellas de la sociedad, e incluso de los mismos funcionarios de la compañía, mantenimiento de la reputación de la compañía, aseguramiento de su “licencia para operar” y reducción de riesgos y sus costos asociados. En otras palabras: con un enfoque de largo plazo. Desde ese reporte, cuyas conclusiones principales se muestran en “Estableciendo el escenario”, el debate sobre la globalización se ha intensificado proporcionando más razones para que las compañías se enfoquen en la RSC. Por ello, hoy nuestros argumentos para el caso empresarial se han expandido para incluir los siguientes puntos.

Las preocupaciones relacionadas con la globalización, libre comercio y la inversión externa directa, continúan creciendo y podrían amenazar la inversión y el crecimiento económico. Estas preocupaciones a veces se centran en la creencia de que los estándares sociales y ambientales están siendo comprometidos, o que las decisiones de inversión son insensibles a las necesidades y circunstancias locales. La RSC da a los negocios una oportunidad para demostrar que éste no tiene que ser el caso. Buenas políticas basadas en alianzas con los países anfitriones y con las comunidades y en la implementación de principios de desarrollo sostenible, pueden demostrar un compromiso local aún por parte de la más grande compañía global.

La RSC representa la cara humana del mundo altamente competitivo del comercio, la percepción de esta cara humana es una parte vital y necesaria del deseo de la sociedad, de aceptar los significativos y a veces (al menos en el corto plazo) difíciles cambios ocasionados por los elementos de la globalización.

Si las compañías internacionales establecen políticas desde sus remotos cuarteles corporativos, por bien intencionadas que sean, si no fomentan las alianzas y la participación de las comunidades locales donde hacen negocios, posiblemente despertarán sentimientos de

Sección 1

alejamiento y sospecha. Los negocios hoy día simplemente no pueden aceptar este alejamiento, ya que las comunidades son vitales para el éxito comercial continuo. Los negocios requieren de un ambiente social estable que suministre un clima predecible para la inversión y el comercio.

La RSC es el medio por el cual los negocios contribuyen a esa estabilidad no a apartarse de ella. Por medio del establecimiento y el mantenimiento de una agenda corporativa que reconozca las prioridades sociales y esté hecha a la medida para satisfacerlas, los negocios muestran su cara humana a los consumidores, a las comunidades y a los líderes de opinión. El entrenamiento, la transferencia de habilidades y experiencias, nuevas soluciones tecnológicas, contratación de servicios, desarrollo de infraestructura, programas sociales y de salud y un claro compromiso con los derechos humanos, pueden demostrar el deseo de ser un buen ciudadano corporativo y ayudar a crear modos de vida sostenibles. A través de su contribución social, las compañías muestran la cara humana de la globalización y reducen el temor a los impactos negativos de los negocios internacionales sobre la vida local.

Para cualquier compañía, el dar una alta prioridad a la RSC ya no es visto como un costo improductivo o un desperdicio de recursos, sino como un medio de mejorar la reputación y la credibilidad ante las partes interesadas —algo de lo cual puede depender el éxito a aún la supervivencia—. Entender y considerar las expectativas de la sociedad es simplemente resaltar el interés por los negocios en el mundo interdependiente de hoy.

Titular #2

Principios globales — las alianzas locales son parte integral

Diferentes negocios en diferentes sectores inevitablemente pondrán énfasis en diferentes aspectos de la RSC. Por ejemplo, un negocio de recursos naturales podrá enfatizar las relaciones con la comunidad, mientras un vendedor al detal se enfocará en la gestión de la cadena de proveedores. Como demostrarán nuestros diálogos, diferentes sociedades alrededor del mundo tienen diferentes expectativas y culturas. Esto significa que los códigos universales —el enfoque de una “talla única”—, puede no dar la respuesta.

Creemos que las compañías deberían declarar sus valores y difundirlos en un diálogo abierto y transparente con los interesados, o afectados por sus operaciones —ya sean gobiernos locales o centrales, entidades

gubernamentales, ONGs o comunidades locales. Los códigos externos, guías o principios pueden proveer apoyo o alineamiento, pero no hay sustituto para el juicio interno sobre qué constituye una alianza constructiva y práctica. El diálogo y el entendimiento pueden llevar a construir alianzas útiles basadas en una apreciación clara de las expectativas de los otros.

Titular #3

Diga en qué cree. Demuéstrelo con acciones. Haga la diferencia.

Muchas discusiones sobre el significado de la responsabilidad social corporativa están llenas de cuidadosas calificaciones, el lenguaje es tentativo, los objetivos son oscuros. Los participantes en el debate no pueden darse más el lujo de la ambigüedad. Se necesita de un cambio significativo, las compañías deben pasar de ser “observadores y víctimas” a ser “formadores y abogados”.²

Creemos que las compañías necesitan ser claras sobre sus creencias y que deben hablar abierta y directamente sobre sus valores sociales y su conducta. En pocas palabras nuestro mensaje es: fije una posición y determine sus ideas. Si decide como corporación que los derechos humanos o la inversión social son una prioridad en sus operaciones, haga un compromiso. Ponga recursos para apoyar sus creencias y demuéstrelas con acciones.

Vemos esta postura proactiva como una extensión importante, de nuestra anterior forma de pensar sobre la importancia de responder favorablemente a las diferencias locales y culturales, cuando se implementan políticas globales. Nuestras consultas globales reforzaron la convicción de que responder favorablemente significa demostrar responsabilidad y sensibilidad local en las acciones.

En conclusión, nuestro mensaje es: Determine sus valores y demuéstrela a través de iniciativas específicas. Lo que importa es *lo que usted hace y la diferencia que hace*

² Ver *Multinational Corporations and Human Rights*, Department of Public International Law, Erasmus University, Rotterdam, Avery, Chris. Appreciation for quote references.

Sección 2

SONDEOS

una perspectiva regional

Un elemento importante del trabajo del WBCSD sobre la responsabilidad social corporativa, ha sido explorar qué significa el tema, tanto para los negocios como para un amplio espectro de partes interesadas que no forman parte de ellos. Basados en nuestro primer diálogo en los países bajos, sentimos que ya tenemos una comprensión razonable de las perspectivas generales sobre la RSC de Europa y de Norte América. ¿Pero qué estaba diciendo la gente sobre el tema en otras partes del mundo? Necesitábamos perspectivas que reflejaran más prioridades locales o basadas en la comunidad.

Posteriormente, hemos discutido estos temas con partes interesadas de los negocios y de fuera de ellos en otros siete países alrededor del mundo. Nuestro objetivo era entender mejor las perspectivas locales y darnos cuenta si los negocios están o no, en el camino correcto. En las siguientes páginas capturamos momentos de estos encuentros. (Nótese que se cuidó de reflejar con precisión los comentarios de la gente, sin embargo, una actividad de esta clase está sujeta a numerosas interpretaciones y generalizaciones).

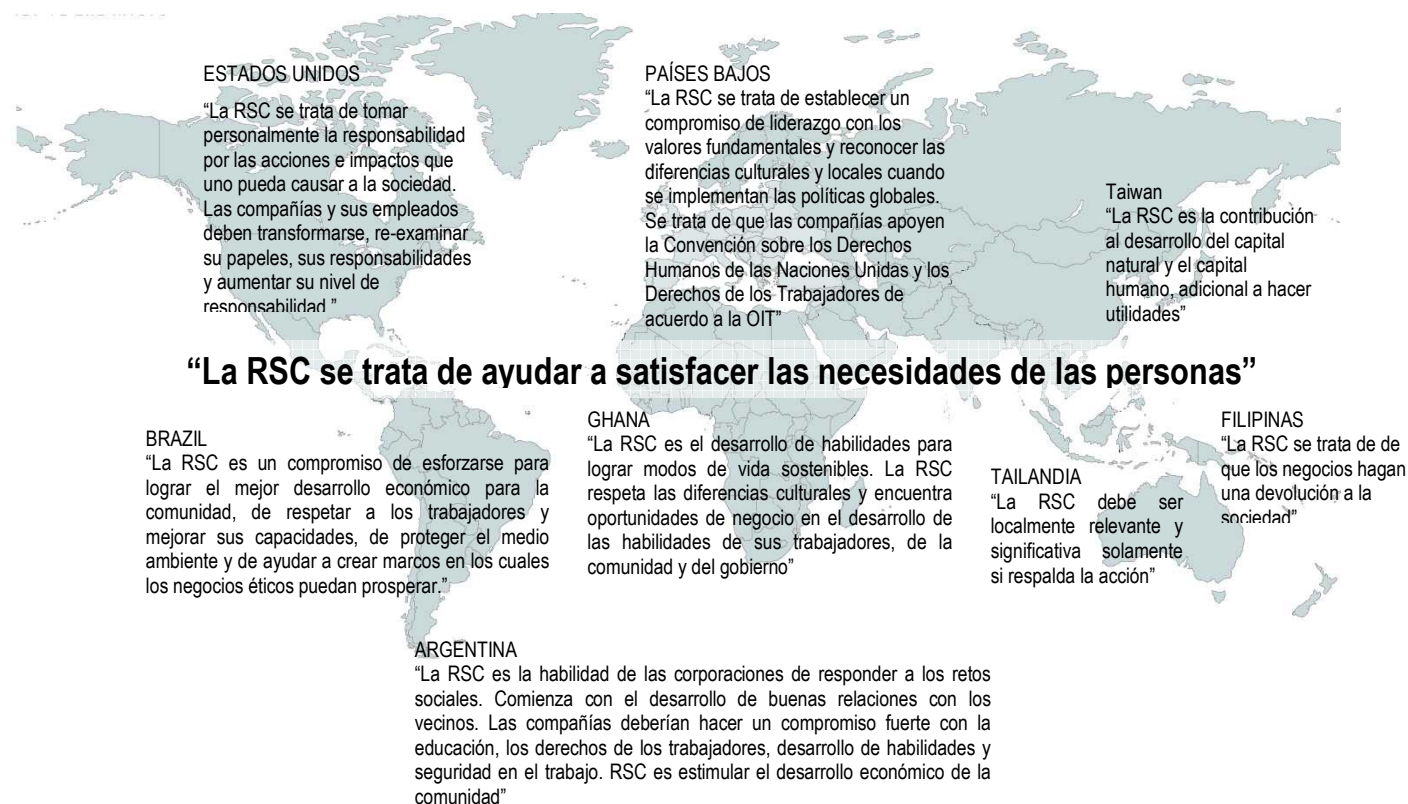
Es significativo que la gente está hablando del papel del sector privado en relación a la agenda social y ven que el papel esta cada vez más relacionado al bienestar general de la sociedad.

Se han extendido en gran manera la comprensión y el apoyo al concepto de las compañías responsables involucradas en el bienestar de las sociedades en las cuales se encuentran operando. Como se esperaba, las prioridades para la acción difieren de acuerdo a la percepción de las necesidades locales. ¿Entonces qué ve la gente como prioridades locales? Basados en nuestros diálogos regionales, se puede resumir como ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad local.

¿La definición de RSC puede ser considerada adecuada?

"La responsabilidad social corporativa es el compromiso permanente de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general."

Sección 2



La definición anterior fue desarrollada en 1998 para nuestro primer diálogo sobre RSC en los Países Bajos. Durante el desarrollo de los diálogos regionales, invitamos a los participantes a discutir la definición. El énfasis en diferentes temas se observó así:

En **Taiwan**, se consideró que la definición debería tratar:

- beneficios para las generaciones futuras
- asuntos ambientales (prevención del daño y remediación).

En **Estados Unidos**, la gente dijo:

- hacer más énfasis en el papel de los individuos
- reflejar la necesidad de una mayor transparencia
- el término "desarrollo económico" no captura adecuadamente el espíritu del papel económico de los negocios en la sociedad.

En **Ghana**, se dijo que la definición debería mencionar los conceptos de:

- una perspectiva global que respeta la cultura local
- mejorar la capacidad local dejando un legado positivo
- formación de los trabajadores y apoyo a la propiedad
- capacitar a los trabajadores y habilitar a las comunidades para que sean autosuficientes
- apoyar al gobierno cuando se queda corto en cumplimiento
- dar acceso a la información
- formación de alianzas porque la RSC no se desarrolla en el vacío

En **Tailandia**, la gente dijo que la definición debería incluir:

- el concepto de que entre más grande la compañía más grande la obligación
- la importancia de la mitigación ambiental y la prevención
- la necesidad de transparencia
- la importancia de la protección al consumidor
- toma de conciencia de la gente y cambio en las actitudes hacia el medio ambiente
- la importancia de los temas de juventud y género.

Sección 2

En **Filipinas**, se propuso que la definición debería enfocarse en:

- determinar las necesidades reales de las partes interesadas
- definir el comportamiento ético
- alianzas
- un papel visionario y de liderazgo.

En **Brasil**, se resaltó que:

- todos los negocios, comunidades y partes interesadas son responsables por el desarrollo sostenible
- los negocios deben seguir altos estándares éticos, tanto en sus operaciones como con la comunidad en general.

En **Argentina**, los participantes sintieron que:

- La RSC debería enfatizar el compromiso de los negocios y el desarrollo económico sostenible
- La participación de las partes interesadas era esencial.

¿Y al final qué podemos concluir? Nuestra definición original era razonablemente consistente con la información recibida regionalmente pero puede ser mejorada, por ello ahora dice:

"La responsabilidad social corporativa es el compromiso de los negocios de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida"

¿Qué temas principales incluye la RSC?

En nuestro primer reporte, los siguientes cinco temas emergieron como áreas prioritarias:

- **Derechos humanos**
- **Derechos de los trabajadores**

- **Protección del medio ambiente**
- **Participación de la sociedad**
- **Relaciones con los proveedores.**

¿Cuál fue entonces la reacción a esta lista de temas durante la última ronda de diálogos? ¿Consideraron también los participantes en los eventos regionales estos asuntos como prioritarios? A continuación resumimos los mensajes principales y los temas regionales.

Derechos humanos

Las discusiones sobre el papel que juegan las compañías en lo referente a los derechos humanos produjeron reacciones diversas de los participantes en el diálogo. Esto es en principio, por que diferentes regiones interpretan el término "derechos humanos" de forma diferente. En muchas áreas el término era estrechamente relacionado con trabajo infantil o trabajo en condiciones de esclavitud. En otras áreas, los derechos humanos eran vistos como una sombrilla que cubría casi todos los temas referentes a la sociedad y al medio ambiente, comenzando con el derecho a respirar aire limpio y a beber agua limpia. El WBCSD no intentó definir derechos humanos, ya que la idea era obtener las reacciones sobre que significaba el término para los participantes, y conocer sus ideas sobre el papel de los negocios.

Muchos sienten que las compañías no tienen porque intervenir en política para presionar a los gobiernos en los temas de derechos humanos. Otros sienten que es imperativo que las compañías ejerzan su influencia, con el fin de lograr cambios que aseguran que se observan los derechos humanos. Casi todos los participantes dijeron que defender los derechos humanos dentro de las compañías, y en las áreas directamente influenciadas o controladas por las compañías, era muy importante. La mayoría enfatizaron la importancia de respetar las diferencias culturales locales y las situaciones económicas, las cuales forman la percepción de qué son los derechos humanos y qué constituye una violación de los derechos humanos. Afirman que los conceptos occidentales no deberían ser impuestos a otros. Además, se sentía claramente que las compañías deberían

Sección 2

contribuir al mejoramiento de los derechos humanos por medio del mejoramiento de la capacitación local y el incremento del uso de bienes y servicios locales en sus operaciones.

Derechos de los trabajadores

Todos los diálogos enfatizaron que el bienestar de los empleados era fundamental en cualquier discusión de responsabilidad social corporativa. Nuestros interlocutores afirmaron que los derechos de los trabajadores deberían incluir los derechos a mejorar sus habilidades y su capacidad, y que las compañías tenían la obligación de capacitarlos para ayudarles a asegurar el empleo en el futuro, ya sea en la misma compañía o en otra. También se enfatizó en muchos diálogos, la importancia de respetar las diferencias culturales, particularmente con respecto a los temas culturales en el sitio de trabajo. Muchos participantes enfatizaron que la elección de cómo ser representado, incluyendo la representación a través de uniones sindicales, era crítica, como también lo eran los temas de equidad salarial y una compensación justa.

Protección del medio ambiente

¿Cómo hizo el medio ambiente para convertirse en un asunto prioritario de la responsabilidad social corporativa? La mayoría sentía que el cuidado del medio ambiente era un componente importante de la RSC, y que el cumplimiento de la legislación ambiental y las regulaciones era fundamental. Sin embargo se enfatizó que mientras en muchas partes del mundo se da el cumplimiento, en algunas áreas este no es el caso. La poca capacidad para hacer cumplir la legislación de algunos gobiernos, y la pesada carga económica de actualizar antiguas plantas y de aplicar tecnologías más limpias, son barreras para un mejor desempeño ambiental. Los participantes en el diálogo apoyaron los esquemas de transferencia de tecnología a bajo costo,- y una mayor exploración de la autogestión como medios para mejorar el desempeño ambiental, particularmente en los lugares del mundo donde la infraestructura del gobierno y la capacidad de hacer cumplir son bajas.

Participación de la sociedad

Los participantes en los diálogos hablaron de la importancia de la participación y la inversión de la empresa en la comunidad local. Esta participación fue luego definida e incluyó cosas como la responsabilidad en el desarrollo de habilidades, y asegurar que se tuvieran sistemas adecuados de salud y seguridad para proteger a la comunidad. Las alianzas son vistas como parte importante de la responsabilidad social corporativa, particularmente las alianzas en las que participa la comunidad local. La filantropía y la caridad fueron mencionadas frecuentemente, pero muchos participantes enfatizaron su preferencia por los proyectos participativos y resaltaron especialmente los de beneficio mutuo no los de solamente dar. El mensaje dado fue claro. El contacto regular con la comunidad local y las abundantes oportunidades para el diálogo son de extrema importancia. Las compañías pueden sentirse como parte de la comunidad pero, para que la comunidad las acepte, hay mucho trabajo por hacer.

Relaciones con los proveedores

Las relaciones de la compañía con los proveedores y contratistas no siempre se estimaron como prioritarias entre los participantes en los diálogos. En Asia y Africa sin embargo, aunque muchos reconocieron el tema como de importancia, sentían que otros temas debían ir primero. Varios hablaron de la importancia de incrementar las oportunidades para los proveedores nacionales. En Argentina y Brasil uno de los temas importantes de la RSC era mejorar el intercambio de conocimiento, tecnología e ideas entre los proveedores y las compañías.

Recolectando ideas adicionales

Nos comentaron que había algunos temas importantes que faltó incluir en nuestra lista inicial. Entre ellos estaban:

- **Reportes / apertura / transparencia.** En los diálogos en Asia, se nos dijo que la demanda de reportes era baja pero que crecería en importancia

Sección 2

en el futuro. En los Estados Unidos, las discusiones enfatizaron la necesidad de una mayor transparencia en los sistemas de reporte y auditoría. Tanto en Argentina como en Brasil la demanda de mayor transparencia había aumentado con la privatización de muchas industrias.

- **Principios / códigos.** En Tailandia, se nos dijo que los códigos eran una herramienta relativamente nueva, pero muchos sentía que para que fuera de utilidad, cualquier código o conjunto de principios necesitaba adaptarse a las situaciones de la cultura local. Los códigos también fueron considerados como un medio potencialmente bueno de eliminar la corrupción. En Taiwan, se nos dijo que la corporaciones sufren de un problema de imagen y que se beneficiarían de algún mejoramiento de su reputación en general. En Estados Unidos, los participantes resaltaron la necesidad de una mejor comunicación de la ética y sus principios dentro de las compañías, y la importancia de mantener los principio sintonizados con las expectativas sociales. Estos principios, si van a ser de verdadero valor, deberían ser comunicados tanto a las audiencias internas como externas, por medio de un buen desempeño que sea verificado por una entidad independiente. En Argentina y Brasil, el valor de los códigos se consideró limitado.
- **Educación del consumidor / uso del producto / acompañamiento.** Nuestros diálogos en el sudeste de Asia y en Norte América enfatizaron el papel de los negocios en la educación de los consumidores sobre el contenido de los productos, sobre el uso y disposición adecuados y sobre los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida. En Taiwan se sugirió que los negocios fundaran ONGs para desarrollar programas generales de educación ambiental para la comunidad. Esto se encontraba unido con un compromiso fuerte del gobierno con los programas de educación ambiental en las escuelas que comienzan a muy temprana edad. En Latino América, la educación del consumidor también fue vista como un elemento crítico en la promoción del desarrollo sostenible.

- **Comunicación.** Se considera importante, pero las acciones hablan más fuerte que las palabras. En Ghana se presentaron inquietudes alrededor de las compañías que hacen publicidad en exceso y modestas contribuciones. Sobre todo, se sintió que las compañías no hacen un trabajo suficientemente bueno de comunicar las cosas buenas que hacen y que la confianza de la comunidad se podría aumentar si las compañías simplemente contaran su historia. La historia, por supuesto, necesita ser transmitida en una forma imaginativa por personas que tengan el respeto local de una manera apropiada para la comunidad local.
- **Corrupción.** La corrupción va en detrimento de la inversión y por lo tanto en contra del bienestar de la comunidad. La corrupción dentro del gobierno distorsiona los mercados y representa un problema serio para los negocios, en particular para las compañías más pequeñas, las cuales no pueden encontrar fácilmente como resistirse ante una opositor de tan gran tamaño.

"Los negocios son juzgados por sus acciones no por sus palabras"

Tailandia

"aquí el énfasis es en eco-eficiencia e innovación, no en hacer el papel de juez y jurado de la ética de los demás"

Brasil

¿Dónde encaja la RSC dentro de la agenda de los negocios?

Preguntamos si la responsabilidad social corporativa se encontraba dentro de la agenda de los negocios, y en caso de que así fuera, cómo se estaba manejando por parte de las empresas. La respuesta de los participantes en los diálogos regionales fue que la RSC es un concepto antiguo pero un nuevo término. Más significativo, no todos pensaban que la RSC se encontraba en los primeros lugares de la agenda de los negocios. Muchos pensaban

Sección 2

que ya era un tema importante pero posiblemente sería de mayor relevancia en el futuro. Aún aquellos que consideraban la RSC como un costo en el corto plazo, sin embargo la consideraban una inversión sensata en el largo plazo.

Hubo algunas pocas variaciones regionales específicas, las cuales proveen una perspectiva más local:

Taiwan. La RSC no estaba necesariamente en los primeros lugares de la agenda corporativa. ¿Porqué? Los participantes sentían que los gobiernos deberían tomar el liderazgo y animar a los negocios a que se involucren. La inclusión de las PYMES tradicionalmente ha sido determinada por el liderazgo de su presidente más que por presiones externas. La gente quiere ver compromiso a largo plazo con la comunidad local. Finalmente, las compañías deberían considerar formas de mejorar su imagen porque los negocios no son en general muy apreciados.

"Los negocios sostenibles no pueden ser obtenidos siguiendo el pensamiento tradicional de que la única cosa que tienen que hacer es obtener utilidades... ahora se trata no solo de obtener utilidades sino también de gestionar los temas que preocupan a muchas partes interesadas. Gestionar estas preocupaciones permitirá a la compañía continuar obteniendo utilidades"

Taiwan

Estados Unidos. La RSC estaba en las primeras posiciones de la agenda corporativa. ¿Porqué? Los participantes consideraban que la presión de las ONGs exigiendo más reportes y mayor apertura habían elevado la importancia del asunto. Muchos también sentían que el miedo a la mala prensa y al daño de la reputación eran una catalizador para la acción. Hubo también un reconocimiento de que la creciente influencia y visibilidad de los fondos de inversión examinados social y éticamente ha presionado a las compañías a ver la RSC más estratégicamente. Curiosamente, algunos

participantes notaron indecisión por parte de algunas compañías para tomar el liderazgo de la RSC en temas que atraen atención indeseada y que podrían hacer que la compañía fuera blanco de críticas. Los participantes mencionaron la importancia de la filantropía y expresaron su preocupación de que sea excesivamente demeritada, ya que muchas organizaciones dependen, en gran medida, de la filantropía corporativa.

Ghana. En Accra, se nos dijo que la RSC no se encontraba en los primeros lugares de la agenda de los negocios. ¿Porqué? Se pensaba que la RSC era muy cara y que había poca presión externa sobre las compañías para animarlas a tomar la iniciativa. La falta de control del gobierno y el que no se involucrara también se citaron como motivos para que la RSC fuera de baja prioridad. Sin embargo, se dijo frecuentemente que el que los negocios se involucraran con la RSC mejoraría la reputación de las compañías y aumentaría la confianza del público.

"Necesitamos un gobierno responsable antes de que podamos tener negocios responsables"

Ghana

Tailandia. Nuestras reuniones revelaron que la RSC no tenía un amplio reconocimiento como un concepto de negocios en Tailandia. ¿Porqué? Muchos sentían que debido a la vulnerabilidad del sector privado, los negocios estaban forzados a ocuparse únicamente de la supervivencia de las empresas y que la responsabilidad social era más bien un lujo. Sin embargo repetidamente se afirmó que el medio ambiente era un tema importante para la sociedad tailandesa, como también lo era el deseo de incrementar la toma de conciencia sobre la RSC y dedicar esfuerzos a las alianzas entre las ONGs, el gobierno y los negocios.

Filipinas. Aquellos con quienes nos reunimos en Manila consideraban que la RSC era un tema prioritario para los negocios. ¿Porqué? El sector privado tradicionalmente ha jugado un papel importante en la sociedad filipina, a veces llenando los espacios en los que el gobierno ha sido débil o incapaz de liderazgo. Los participantes resaltaron la importancia de mirar hacia el futuro y el deseo de que

Sección 2

la RSC cambie su enfoque de basarse en la caridad hacia uno de alianzas más interactivas. Muchos sugirieron que los medios de comunicación y publicidad fueran medios de influencia para crear mayor conciencia sobre los temas ambientales y sociales.

"La responsabilidad social corporativa es la columna vertebral de la sostenibilidad en el largo plazo"

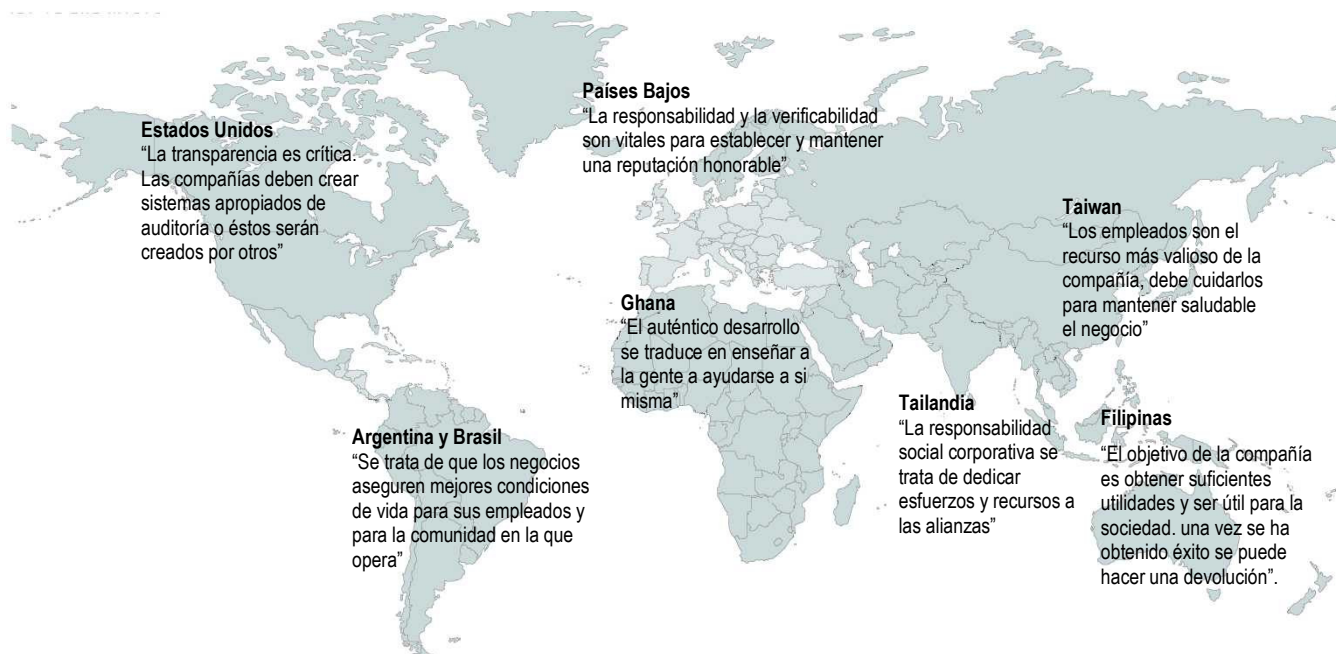
Filipinas

Brasil. Los participantes comentaron que la RSC se encontraba en la agenda de las multinacionales que están ahora promoviendo el concepto en los negocios, pero aun no se ha extendido a las PYMES. ¿Porqué? La RSC aun se considera en primera instancia como caridad, particularmente porque los beneficios económicos directos eran difíciles de ver, en cambio los beneficios indirectos tales como la mejora de la reputación y la confianza del público se consideraban de extrema importancia y una inversión que vale la pena.

Argentina. Se nos dijo que la RSC se encontraba actualmente ganando cubrimiento de los medios de comunicación, a pesar de la preferencia de las corporaciones multinacionales de mantener un bajo perfil para no crear expectativas irreales. ¿Porqué? Los beneficios económicos son vistos como algo indirecto que se manifiesta a través de una mejor reputación y lealtad de los empleados y los consumidores.

"Hay un efecto económico positivo derivado de la RSC. Es una marca registrada que da imagen social. Los consumidores tienen la posibilidad de escoger. Mucha gente está confundida por los estándares técnicos y por ello basan su decisión de compra en otros criterios tales como la imagen pública de la compañía"

Argentina



PASOS PRÁCTICOS

y herramientas

Comenzando

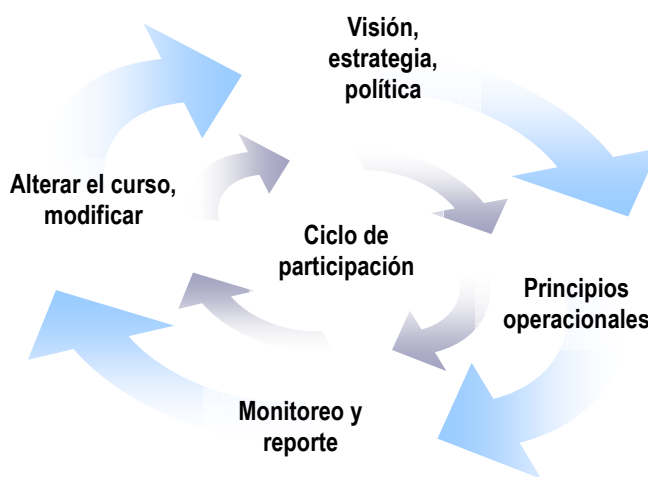
En esta sección intentamos dar una respuesta a la pregunta: “¿Qué podemos hacer para comenzar?” principiando con una visión general de las sugerencias prácticas e iniciativas concretas enfocadas a dar asistencia a los administradores para que la RSC se de.

Teniendo en mente que este tema está creciendo a saltos y brincos, un inventario completo sería obsoleto para el momento en que (así sea virtualmente) estuviera seca la tinta. Efectivamente algunos podrían preguntarse porqué, teniendo en cuenta la plétora de páginas web, conferencias y servicios de consulta que ya cubren todo el tema de la RSC, el WBCSD trata de hacer un compendio de todos estos temas. Siendo completamente conscientes de esto, hemos tratado no de inventar de nuevo la rueda, sin más bien de construir sobre lo existente y tomar del trabajo existente donde fuera posible.

Como un paso inicial de importancia, sugerimos hacer un “calentamiento” y realizar una evaluación para determinar donde se encuentra ubicada su organización dentro de la curva de aprendizaje de la RSC. Para ayudarle a hacerlo, hemos diseñado un proceso —un cuestionario de autoevaluación— el cual le permitirá ubicar su posición actual y sus futuras necesidades. Rápidamente verá cómo áreas fundamentales como la visión, el compromiso, los valores, la evaluación de impacto y sistemas de apoyo, pueden ser traducidas a procesos orientados a la acción. Ver el apéndice 1 para el cuestionario de autoevaluación.

Construyendo una estrategia de RSC

Una vez ha utilizado el cuestionario de autoevaluación para determinar donde se encuentra localizada su compañía en la curva de aprendizaje, será necesario



construir una estrategia para llenar los vacíos y reforzar otra áreas. Sugerimos enfocar esto en la forma de un plan estratégico o un plan que ancle firmemente la RSC en la estrategia de negocios de la compañía. Cada vez más, las compañías están gestionando sus asuntos de responsabilidad social de la misma manera como gestionan cualquier otro asunto estratégico del negocio. El diagrama de flujo ilustra un proceso de planeación estratégica general, dividido en unos pocos pasos fundamentales. La RSC no es identificada como un asunto estratégico específico, pero se encuentra incorporada dentro del rango de los temas cruciales que una estrategia empresarial debe tratar.

Perfeccionando los temas

A continuación, piense como refinar su pensamiento estratégico para considerar asuntos más directamente relacionados con la RSC. A medida que la compañía se mueve hacia acciones más específicas relacionadas con le RSC, esas acciones deberían en todo momento estar unidas a la estrategia total del negocio mencionada anteriormente. Imagine esto como una sucesión de actividades, comenzando simplemente con introducir la RSC dentro de su compañía y avanzar hasta controlar el progreso en un período dado. Este proceso debería ser iterativo y debería en todo momento impulsar la compañía hacia el mejoramiento continuo.

Sección 3

A medida que se avanza de una etapa a la otra, hay muchas herramientas disponibles para apoyarse. Varían desde reportes de política y árboles de decisión muy detallados hasta programas de computador. Sin embargo, para seleccionar las herramientas correctas para el trabajo, necesita evaluar el estado en el que se encuentra. Por ejemplo, use la siguiente lista de seis fases, las cuales corresponden al diagrama de flujo, con el fin de determinar cuáles herramientas serán las de mayor utilidad en una fase particular:

1. **Introducción:** Para organizaciones con poca o ninguna experiencia en el tratamiento de la RSC, hay herramientas que pueden ser usadas para informar a la alta dirección y enfatizar porqué la RSC debería ser tomada seriamente.
2. **Identificar:** Hay herramientas diseñadas para asistir a las organizaciones en la exploración de las implicaciones de la RSC en su propio negocio.
3. **Tomar Posición:** Existen organizaciones que se encuentran listas para establecer sus propias posiciones sobre los temas de la RSC y evaluarlas en relación a otras en el sector.
4. **Desarrollar:** Estas herramientas pueden ser útiles durante el proceso de planear y desarrollar una estrategia de RSC. Podrían ayudar a establecer prioridades y objetivos y podrían ser utilidad para la formación de la habilidad interna para hacer frente a los temas de la RSC.
5. **Implementar:** Estas herramientas son para poner en práctica las estrategias de RSC.
6. **Controlar:** Son herramientas para medir el desempeño, como contribución para los reportes y para la revisión de estrategias. El énfasis debería estar en el mejoramiento continuo.

El apéndice 2 lista algunas de las herramientas o recursos disponibles actualmente para apoyar su iniciativa o ideas, indicando cuáles son las apropiadas para cada una de las seis fases mencionadas.



Huellas de las partes interesadas

En las primeras etapas mencionadas anteriormente, identificamos los pasos principales para la gestión de la RSC y consideramos algunas de las herramientas específicas, recursos disponibles, y las fases apropiadas para las cuales éstas herramientas serán más útiles. Ahora sugerimos hacer aún más estricto el enfoque para concentrarnos en lo que creemos es una consideración fundamental —*el compromiso con las partes interesadas*—.

La esencia de la responsabilidad social corporativa es reconocer el valor del diálogo con las partes interesadas externas. Por ello, colocamos el compromiso con las partes interesadas en el centro de las actividades de la RSC. La RSC significa más que promulgar los valores y principios de la compañía. También depende de la comprensión de los valores y principios de aquellos que tienen interés en sus operaciones.

Dos preguntas cruciales son: ¿a quién debemos hablar? y ¿porqué deberíamos hablarles? Para ayudar a formular las respuestas, hemos elaborado una matriz, diseñada para auxiliar en la definición de las partes interesadas (quién) y los temas (qué). Esta matriz permite examinar sistemáticamente un rango de temas e identificar las posibles partes interesadas que se preocupan por un tema en particular.

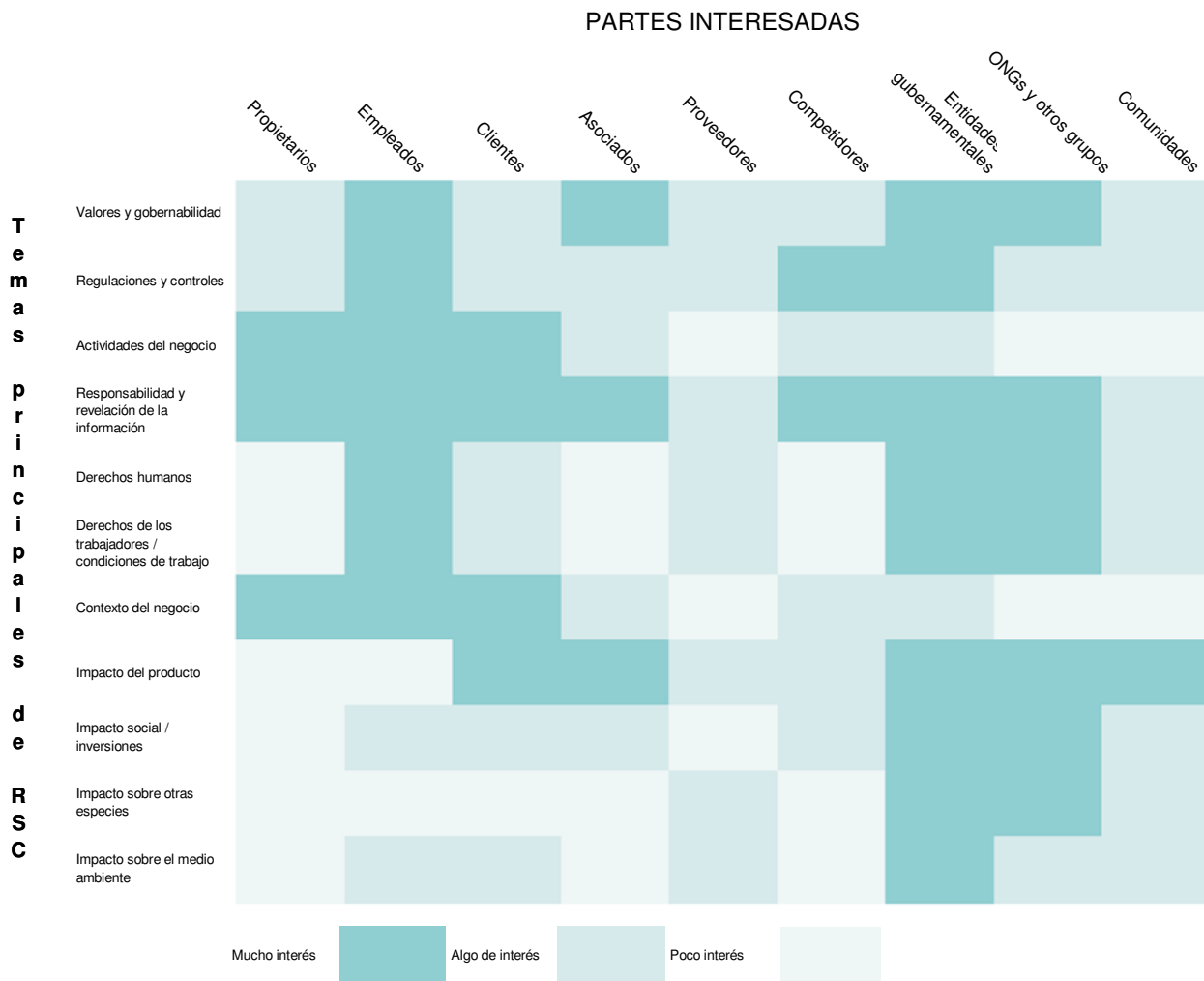
Sección 3

A pesar de que escuchar a las partes interesadas puede parecer un concepto simple, lograr un compromiso y un diálogo efectivos no es ni cercanamente tan fácil o tan claro como parece. Trate de determinar sus partes interesadas haciendo las siguientes preguntas:

- **Legitimidad:** ¿un grupo particular de partes interesadas es representativo de asuntos que son relevantes para su negocio y lo hacen responsable ante aquellos con un legítimo interés en la forma como usted hace negocios?
- **Contribución / Influencia:** ¿El grupo de partes interesadas tiene una contribución que hacer para ayudarlo a manejar el negocio de manera más responsable, o tiene influencia significativa en el negocio de su compañía o sobre otras partes interesadas?

- **Resultado:** ¿El compromiso posiblemente dará un resultado productivo en el largo plazo?

Las partes interesadas para las cuales las respuestas son "si", deberían ser considerados partes interesadas importantes y deberían tener prioridad en el diálogo. Esté preparado para escucharlos, ellos pueden revelarle otras partes interesadas con inquietudes válidas que usted no ha identificado. Haciendo un uso constructivo de lo que escuche, su compañía puede idear estrategias y planes para evitar conflictos y obtener conocimientos que le ayudarán a preservar y mejorar su reputación en el mercado, porque está mostrando preocupación por el impacto social de sus actividades.



Sección 3

Para mostrar un ejemplo de uso de esta matriz, hemos tomado un ejemplo hipotético de una empresa de agua localizada en el Reino Unido, y se han sombreado las celdas de manera que ilustran las perspectivas e inquietudes de la compañía. Las celdas más oscuras muestran áreas de mucho interés, las menos oscuras son de interés medio y las que no tienen sombreado son áreas de poco interés. Hay que tener en cuenta que el sombreado para la matriz de cada compañía será diferente, y dependerá de cosas tales como el sector de negocio y la localización geográfica. Es más, las perspectivas y preocupaciones seguramente cambiarán con el paso del tiempo.

Indicadores de RSC: equipándose para una mejor toma de decisiones

Como se ha observado anteriormente, cada vez más, los negocios están siendo llamados a responder no solamente por lo que hacen, sino también por cómo lo hacen. Las compañías por lo tanto necesitan ser capaces de demostrar, más rápidamente y con mayor nivel de detalles, que sus operaciones mejoran el desarrollo económico, aseguran la protección del medio ambiente y promueven la equidad social. Quedaron atrás los días de "confíe en mí". La gente quiere pruebas en el mundo del "muéstreme".

Para ser capaz de demostrar progreso, su compañía necesitará de un proceso para determinar indicadores apropiados y medios para medir el desempeño. Posiblemente no hay un solo conjunto de indicadores de RSC que se ajusten a todas las compañías en todo momento, lo que se necesita es un proceso para identificar los indicadores que coincidan con la huella social sugerida anteriormente. Esto producirá un conjunto de indicadores principales que serán específicos para cada compañía, relevantes para las partes interesadas y significativos con respecto a los asuntos que enfrenta la compañía. Este proceso puede desarrollarse como sigue:

- **Enfoque de los indicadores:** Establezca la huella social usando la matriz de partes interesadas / temas de interés y busque indicadores que se relacionen

con las casillas sombreadas más intensamente, esto le suministrará los indicadores principales.

- **Selección los indicadores:** Busque indicadores que suministren información para la toma de decisiones, respondan a las inquietudes de las partes interesadas, estén apoyados por sistemas robustos de información y que sean revisados regularmente.
- **Aseguramiento de la calidad:** Una vez ha identificado los indicadores relevantes, es necesario probar cada uno, para asegurar que es útil tanto para quienes toman decisiones al interior de la compañía, como para las partes interesadas. Los indicadores deberían ser entendibles, comparables, oportunos y verificables.
- **Implementación y uso del conjunto de indicadores:** Es poco probable que un solo indicador relate toda la historia sobre un asunto social particular. Es más probable que un conjunto de indicadores sea el que comunique el tema con efectividad. Los tres principios siguientes incrementan la utilidad de los indicadores. Los indicadores deberían:
 - mostrar lo que la compañía está haciendo;
 - ser capaces de mostrar tendencias; y
 - ser comunicables a una gama de partes interesadas.

En un intento de colocar juntas las distintas piezas, se muestra la matriz partes interesadas / tema de interés, ilustrando cómo los indicadores pueden comenzar a reflejar la práctica de la RSC. Esta matriz suministra indicadores que, tomados en conjunto, arrojan luz sobre el desempeño de la RSC. El eje vertical muestra los temas principales de la RSC, mientras que el eje horizontal muestra las partes interesadas. Cada celda nos muestra un aspecto relevante de la RSC junto con sugerencias de indicadores que describirían el progreso.

Reportes de RSC: Cómo contar la historia

Los reportes publicados sobre responsabilidad social corporativa, con pocas excepciones, son un fenómeno relativamente nuevo. Sin embargo, la experiencia de las compañías en el campo paralelo de los reportes

Sección 3

ambientales, sugiere que hay beneficios internos importantes que se derivan de los procesos de preparación y difusión de los reportes a las audiencias tanto internas como externas.

Principalmente, los reportes son una herramienta para ayudar a las compañías a transmitir cómo está efectivamente siendo manejado el negocio. Beneficios adicionales incluyen: ayudar a aumentar la conciencia sobre los asuntos dentro de la compañía e informar a los empleados del desempeño de la compañía. Los reportes de RSC señalan a los administradores y empleados que la compañía toma seriamente sus valores y políticas sociales. Es importante enfatizar que el reporte de RSC debe enfocarse en la huella social de la compañía tal como se mencionó anteriormente. Este enfoque permite concentrarse en lo que es crítico para sus operaciones. Nuestro trabajo ha generado algunos datos y características importantes que pueden ser incluidos en un reporte de desempeño social. Pueden verse en el apéndice 3.

Sin embargo caveat emptor (que esté alerta el comprador). Hay muchas maneras de reportar y no todas las actividades referentes a reportar son apropiadas para todas las compañías. El reporte social se recomienda donde promueve la visión estratégica de la compañía, donde la cultura de la compañía y el sistema de gestión apoyan el esfuerzo, y donde el reporte es visto como un camino efectivo hacia un mayor compromiso. Hasta ahora la mayoría de los reportes de RSC suponen una audiencia relativamente bien informada de formadores de opinión, por lo tanto sería útil que aquellos que preparan los reportes consideraran diseñarlos para captar audiencias más allá de aquellos con conocimientos especializados. En particular, debería considerarse el reportar directamente a las comunidades locales más afectadas por la presencia de la compañía. Los medios por los cuales este tipo de información es distribuida debería ser examinados cuidadosamente, el medio escogido debería satisfacer necesidades identificadas, y diferentes o múltiples enfoques pueden ser apropiados de acuerdo a las circunstancias. Sin embargo, la importancia de reportar regularmente en forma abierta y honesta, junto con el

diálogo local se repitió frecuentemente en nuestras reuniones y entrevistas.

De la misma manera que en los reportes financieros y ambientales, se necesita que haya seguridad de que la información que se reporta es fiable. Esta es un área donde se está experimentando, sugerimos que los reportes de RSC incluyan información del proceso de aseguramiento.

Dentro de unos pocos años, es probable que los reportes de todos los aspectos del desempeño corporativo sean publicados en Internet en "tiempo real", esto resalta la necesidad de establecer sistemas de seguimiento del desempeño social y de involucrarse con las partes interesadas de forma habitual. Al reportar sobre temas sociales, será importante mantener el enfoque sobre la estrategia total de RSC de la compañía y su relevancia para el desempeño, además de considerar las necesidades de información de un amplio grupo de partes interesadas.

Para información más detallada sobre iniciativas de reporte, sugerimos una revisión de las siguientes fuentes:

- Global Reporting Initiative (GRI): Sustainability Reporting Guidelines — www.globalreporting.org
- Institute of Social and Ethical Accountability: AA1000 Standards — www.accountability.org.uk
- The Social Reporting Report, published by SustainAbility — www.sustainability.co.uk

Numerosas compañías están actualmente reportando sobre sus políticas y actividades de RSC, algunas producen reportes solamente sociales, mientras que otras se refieren a ellos como reportes de la comunidad o reportes de sostenibilidad, a manera de ejemplo, resumimos en forma gráfica una gama de iniciativas y datos suministrados, en los reportes elaborados por un grupo seleccionado de compañías pertenecientes al grupo de trabajo del WBCSD. Por favor visitar el sitio de RSC en la página de Internet del WBCSD para más detalles.

Sección 3

CSR Indicators:
equipping yourself for
better decision-making.

Stakeholders

CSR key issues

	Company owners Shareholders Investors	Employees	Customers	Business partners
Values and Governance	Reputation strategy profile and turnover of shareholders, investors perception	Adherence to values, number of calls to hotline, employee perception	Transparent about values, customer awareness/satisfaction	Formalisation of values in relationships, occurrence of values clauses in contracts
Regulations and Controls	Conflicts between controls and values, trends in shareholder feedback	Use/abuse of perks, incidence of disciplinary procedures	Meeting specifications, incidence of customer complaints	Open/covert dealings, partner perception
Business operations	Alignment of operations with values, shareholder perception	Performance appraisal, % of employees assessed on corporate social responsibility criteria	Number of investigations by advertising standards bodies, number of ads withdrawn	Treatment of intellectual property claims and litigation
Accountability and disclosure	Rigor of reporting trends in shareholder feedback, % of information sent asking shareholder opinion	Data protection, incidence of employee complaint, claims and litigation	Appropriate information, customer satisfaction, demonstrated reduction in customer requests/concerns	Openness, partner satisfaction, breaches of contract
Human rights	Compliance with international codes, existence of policy statement, stakeholder perception	Respect for ethnic/local culture, license to operate withdrawn, protest incidents, boycotts	Monitoring human rights in the supply chain, customer perception, boycotts, third party review in supply chain	Partnership standard concerning human rights, compatibility rating
Employee rights / Working conditions	Relativity of pay-earnings ratios	Freedom of association, frequency of works committee meetings, training and development	Child labor, no. of employees under 15/18 if hazardous work (ILO convention 138), no. enrolled in re-mediation program	Relative standard – performance of partner against corporate benchmarks
Business context	Types/quality of alliance formed, satisfaction of non executive directors	Clarity of contractual terms, stakeholder perception/satisfaction	Contract terms, customer satisfaction, customer retention	Use/abuse of power, partner satisfaction, longevity of partnerships
Product impact	Unethical products, inclusion rate in ethical funds	Harmful process and substances accident rate, lost time due to injury, health and safety procedures	Labelling customer satisfaction, breaches of government/industry regulations, market share	Product recall efficiency, speed and success or product recalls and service suspension
Social impact/ Investment	Meeting guarantees, complaint level	Employee involvement, % of employees volunteering for corporate community investment projects	Spend on cause related marketing, market share	Disclosure/discussion of issues e.g. impact of site closure, partner satisfaction/complaints
Impact on other species	Impact of investment, impact assessment	Ethics of animal testing, monitored level, employee concerns	Appropriateness of farm practices, number of campaigns boycotts, quantity of organic products sold	Values shared, no. of partnerships accepted sanctioned or rejected,
Impact on environment	Disaster planning/risk assessment, incidence of disasters/near misses, % of employees trained	Resource consumption, quantity of resource saved through employee action	Customer awareness about product use/disposal, trends in customer behavior	Environmental standards, % of partners with external certification of EMS recognised against independent standard

Sección 3

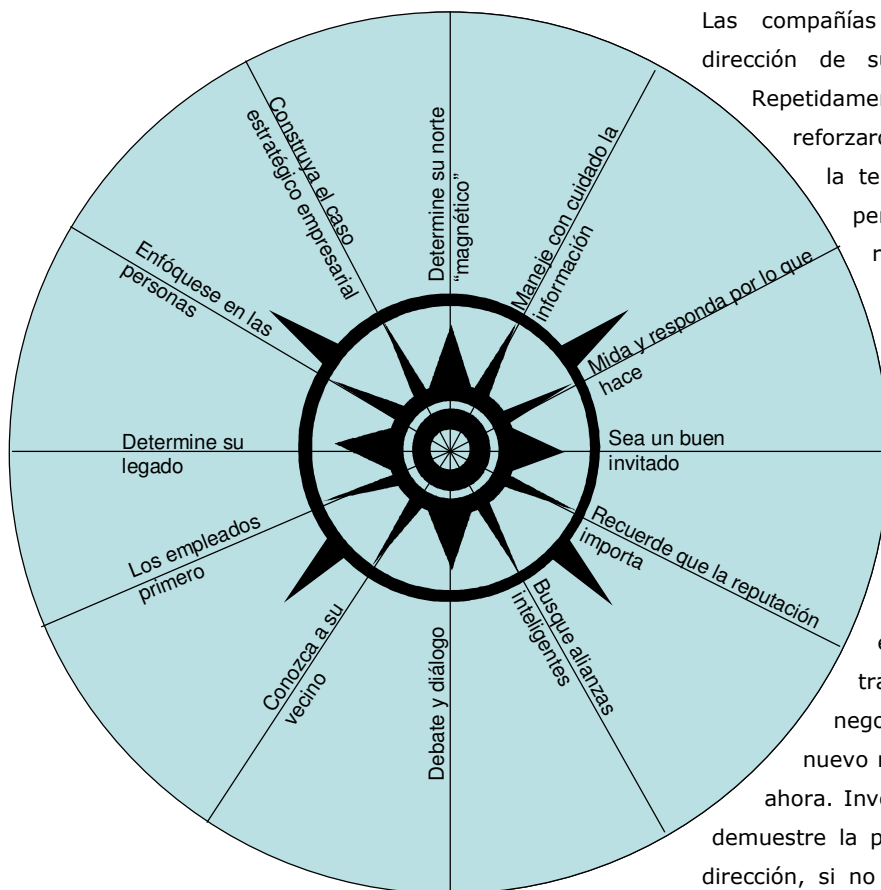
CSR Indicators:
equipping yourself for
better decision-making.

CSR key issues

	Suppliers	Competitors	Government Regulators	NGOs Pressure groups Influencers	Communities
Values and Governance	Code of conduct, supplier relations – incidence of code breaches	Integrity, comments/ actions – supplier satisfaction	Values being part of governance, stakeholder perception	Disagreements over responsibility, complaints, public comment via press	Ethical imperialism, stakeholder perception
Regulations and Controls	Presence of bribery, incidence of disciplinary procedures	Restrictive practices, incidence of referrals to monopolies investigations bodies, claims and litigation	Compliance/non compliance, incidence of fines, regulatory audits	Use/abuse of legal protection, stakeholder perception, public comment via press	Compliance/non-compliance – with planning regulations, incidence of infringements
Business operations	Method of pricing, supplier satisfaction, price differentials	Adherence to industry standards, receipt of awards, stakeholder perception	Commercial espionage, claims and litigation	Price dumping claims and litigation, public comment via press	Safety of processes, incidence of near misses/accidents, H&S audit results
Accountability and disclosure	Clarity about ongoing relationships, stakeholder perception	Use of media, stakeholder perception	Reporting, complaint standards, standard certifications	Appropriateness of measures/indicators, stakeholder acceptance	Disclosure of information, clarity and accessibility of information (by fact/ surveys awards)
Human rights	Equity of opportunity, profile of suppliers (by size; gender; ethnic origin, etc.)	Competitive behavior, adherence to industry standards	Investment criteria, level of adherence to human rights regulations	Giving a voice to pressure groups, stakeholder perception	Adequacy of disaster planning/response, no. of incidents/accidents, results of third party audit
Employee rights / Working conditions	Tied contracts, incidence of complaints	Bonded labor, certification against standard that prohibits bonded labor e.g. SA 8000	Adherence to standards, incidence of breaches	Sweat shops pressure group survey	Support for community education programs, level of investment (time and/or money)
Business context	Payment terms, complaints, surveys of supplier satisfaction	Cartels, incidence of industry investigations	Use/abuse of monologue, stakeholder perceptions, incidence of investigations	Ethical sourcing, adherence to voluntary code (e.g. ETI)	Market power in local community, market share, market profile
Product impact	Involvement in R&D/ innovation, life cycle analysis and use of results in design process	H&S performance, performance against industry benchmarks, e.g. responsible care chemicals process	Product stewardship, quantity of hazardous NPO returned to process or market by reuse/recycling	Safety of products, incidence of NGO/ regulatory targeting	Harmful substances, GHG emissions, releases to land and water of non-product output
Social impact/ Investment	Proportion of local suppliers/contractors	Disclosure discussion, re. Impact of divestment, re-employment levels	Joint programs, stakeholder perception	Adequacy of measures indicators and monitoring, stakeholder perception	Long term commitment to community investment, trends in local investment
Impact on other species	Conditions of animal husbandry, breaches of government/ industry regulations	Transparency about research findings, stakeholder perception	Quality of research, controls, compliance with governments standards	Quality of conservation programs, stakeholder perception, comments of independent expert	Quality of impact assessment, third party review results
Impact on environment	Promoting high standards in suppliers, % suppliers achieving environmental standard	Commercial exploitation, market share, monopoly investigations complaints	Meeting standards, third party ratings and awards	Effectiveness of use of expertise, stakeholder perception, investment in environmental research	Impact on local environment, air pollution

EL NAVEGANTE DE RSC

El grupo de trabajo del WBCSD sobre responsabilidad social corporativa, ofrece el siguiente navegante para



guiar a las compañías en su jornada hacia la implementación de la RSC. Este navegante es a la vez una herramienta y una aproximación conceptual y debería ser aplicado a la luz de la evaluación que haga cada compañía de su situación particular. Indica la dirección a seguir y requiere de visión, pero no dicta la velocidad de progreso. Es suficientemente flexible para responder a los retos y dilemas individuales de la compañía. El navegante enfatiza que el vigor con el que cada compañía sigue su visión de la RSC es específico para la ubicación particular de la compañía —geografía, sector industrial, etc.— y debe ser ajustado a la medida de lo que es mejor para la compañía, el navegante consta de distintos puntos de referencia que pueden ser usados durante la jornada de la compañía hacia la RSC.

Determine su "norte magnético"

Las compañías deberían determinar y articular la dirección de su RSC al comienzo de su jornada. Repetidamente, nuestras consultas globales reforzaron este simple mensaje, a pesar de que la terminología puede ser diferente —varias personas se refirieron a los valores, ética, religión, costumbres tribales o códigos de conducta— el mensaje predominante es claro: determine y articule la visión y valores de su compañía, su "norte magnético". Diga a la gente en qué cree y en qué está preparado para ser juzgado, si falla en hacerlo otros, le dirán que es lo que debería hacer. Determinar el "norte magnético de la compañía" no es fácil ni es simple, sin embargo, es esencial si la compañía va a tratar la compleja y creciente agenda negocios/sociedad que está emergiendo en el nuevo milenio, así que el mensaje es: comience ahora. Involucre a los mejores de su organización, demuestre la participación y el compromiso de la alta dirección, si no lo hace su compañía quedará atrás, y cualquier intento de embarcarse en la jornada de la RSC será largo y difícil.

Construya el caso empresarial estratégico

La integración de la responsabilidad social dentro de la estrategia total de la compañía, demuestra que está preparada para asegurar que los asuntos sociales son parte integral de su estrategia de negocios. Una aproximación holística a los retos que enfrentamos en nuestra compañía es usualmente la más productiva, y la RSC puede ser gestionada más efectivamente si se encuentra entrelazada dentro del tejido filosófico y operacional de la compañía. Enfoque la RSC como lo haría con cualquier inversión: busque el retorno positivo o la reducción del riesgo, busque que los gerentes, supervisores y empleados le compren la idea, trabaje con

Sección 4

ellos, apóyelos y anímelos a reconocer el buen sentido empresarial de la estrategia de RSC.

Enfóquese en las personas

Sobre todo, la RSC alcanza colectivamente a las partes interesadas, accionistas, empleados, comunidad, ONGs, consumidores, asociados, etc. Pero para que sea verdaderamente efectiva, la RSC necesita tener en cuenta las implicaciones para los individuos. Determine las formas en las que puede contribuir a la RSC el ciudadano individual, el consumidor, el empleado, el administrador, etc., así como los medios para determinar la responsabilidad individual.

Determine su legado — fomente la competencia y las habilidades

Inculque la ética de la educación y el aprendizaje, instituya procesos para fomentarla: esta es la forma como se enfoca en la sostenibilidad a largo plazo. Esfuérzese para dejar una huella industrial tan pequeña como sea posible y una contribución local y un legado permanente de modo de vida tan grande como pueda. Ya no es suficiente pagar salarios e impuestos, la gente quiere aprender cómo construir un mejor futuro.

Los empleados primero —valiosos, agentes de cambio, embajadores de la RSC

En la búsqueda para mejorar el valor para los accionistas esté preparado para afirmar que sus empleados son la consideración número uno dentro de una gama de partes interesadas, esto no implica que otras partes interesadas no son importantes, pero la RSC incluye tomar decisiones sobre el establecimiento de prioridades, enfrentar dilemas y tomar decisiones equilibradas. Las comunidades, los reguladores, las ONGs y los empleados, son todos vitales al tratar el tema de la RSC, pero, basados en nuestras consultas globales, los empleados y las relaciones con ellos importan más. Transforme su fuerza de trabajo en un agente activo para el cambio, convénzala de que las prácticas de negocios socialmente responsables son la base para el éxito continuo de la compañía, fomente la diversidad y el intercambio abierto de ideas, dé a los trabajadores el entrenamiento que requieren para que

puedan intercambiar sus actividades. Colectivamente sus empleados pueden ser el motor para promover la buena práctica de la RSC.

Conozca a su vecino: comunidad y cultura

Entienda quién y qué conforma su comunidad y evalúe las implicaciones para su operación, invierta en identificar qué hace a las comunidades diferentes o similares, explore cómo la cultura local, el lenguaje y las religiones se complementan o entran en conflicto con las iniciativas de la administración, muestre respeto por las diferencias y por las similitudes.

Debate y diálogo —establezca un sistema y un proceso

Enfóquese en el proceso para un diálogo transparente y sistemático, use esto para entender el impacto de su compañía en la vida de las personas; esto es mejor hacerlo al inicio, con una actitud de participación constructiva. No hacerlo significa la pérdida de contacto y quedar sin comunicación con quienes interesan.

Busque alianzas inteligentes

¿Quién iría en contra de establecer alianzas? Para muchas compañías establecer alianzas se ha convertido en algo casi rutinario, las colaboraciones estratégicas con objetivos claros son un componente esencial para cualquier compañía que busca tratar temas sociales corporativos y animamos a las compañías a fomentar dichas relaciones. Sin embargo dar a conocer alianzas por el interés publicitario socava la credibilidad y diluye el efecto de colaboraciones valiosas. Las alianzas que sirven para cubrir la falta de acción o que tienen objetivos dudosos, consumen la energía de la gente y desperdician tiempo y dinero. Involucre a sus empleados, consulte a las partes interesadas y busque situaciones gana/gana.

Recuerde que la reputación importa

La reputación es un activo fundamental de los negocios y debe ser protegida cuidadosamente. Esto es parte del caso empresarial para invertir en RSC, que provee el marco en el cual una compañía hace, y es vista haciendo,

Sección 4

las cosas correctas por razones distintas que los beneficios financieros inmediatos. La transparencia y la credibilidad crearán, con el tiempo, una reputación fuerte y generarán una lealtad en la que se puede confiar en tiempos de crisis.

Sea un buen invitado, pero permita que su historia sea escuchada.

Su compañía es un invitado en diversas comunidades y debería comportarse de acuerdo a ello, muestre respeto y consideración por sus anfitriones, al mismo tiempo, encuentre la forma apropiada de comunicarse con ellos abiertamente sobre sus contribuciones a la sociedad. Esta relación abierta será un activo si se presentan problemas.

Mida y responda por lo que hace

Tome una actitud positiva y proactiva hacia la medición y el reporte de progreso, cualquiera que sea el método que seleccione su compañía, lo importante es estar preparado para satisfacer las demandas de medición y

"La RSC no es cosmética, debe estar enraizada en nuestros valores. Debe haber una diferencia en la manera como hacemos negocios"
Phil Watts Group Managing Director
Royal Dutch/Shell Group

responsabilidad. La señales indican que esta demandas se incrementarán en los años venideros, si no está apropiadamente equipado para administrar este reto, su credibilidad y reputación sufrirán.

Maneje con cuidado la información, el conocimiento y la tecnología

Los resultados de la revolución tecnológica y las implicaciones de una economía basada en el conocimiento, hasta ahora están comenzando a conocerse, pero está ocasionando profundos cambios a escala global. La tecnología de las comunicaciones ofrece grandes potenciales para involucrar a todas las partes interesadas, fomentar la educación y para encontrar nuevas formas para que las compañías comuniquen su filosofía y sus logros, pero, las fronteras de la nueva tecnología también proponen retos: pueden excluir y están abiertas a la explotación, se requiere pensar con cuidado para salvaguardarse contra esto.

"Usted puede defender los derechos humanos y el trabajo decente y los estándares ambientales directamente, por medio de su conducta y la de su negocio"
Kofi Annan
Davos, 1999

El camino adelante: preguntas y dudas

La Responsabilidad Social Corporativa necesita más desarrollo y definición, no pretendemos que este reporte y su predecesor sean más que puntos de referencia en un largo e importante viaje. A continuación exponemos algunos de los temas que requieren ser preguntados y respondidos, como una invitación a todos aquellos envueltos en el debate de la RSC.

Reconocemos que hay todavía mucho por aprender de otros que se encuentran dedicados a los temas de la RSC, en especial lecciones sobre cómo pondremos todo en práctica.

Preguntas de principios

- ¿Cuáles son los respectivos papeles del gobierno y los negocios en el suministro de servicios sociales, educacionales y de salud?
- ¿Cuál es el alcance de la responsabilidad de los negocios en los incumplimientos de los derechos humanos en un país más allá del área inmediata de operaciones de la compañía?
- ¿Qué tan lejos en la cadena de proveedores se extiende la responsabilidad de los negocios? De la misma manera, ¿qué tan lejos hacia adelante debe mirar la compañía?
- ¿Cómo se distingue la RSC de la filantropía corporativa, paternalismo, patrocinios y donaciones?
- ¿Cuál es la contribución corporativa —que hace la diferencia— a los problemas de pobreza y de modos de vida sostenibles?
- ¿Qué cambio, si lo hay, significa este enfoque para las relaciones empleador/empleado?

Preguntas de implementación

- ¿Cómo puede incorporarse la RSC dentro de la gobernabilidad corporativa, los objetivos de la administración, los incentivos y los reportes de la empresa, de tal manera que sea una característica central de todas sus operaciones?
- ¿Cómo pueden ser formadas y sostenidas las alianzas entre compañías, gobiernos centrales y locales, organizaciones intergubernamentales, ONGs, comunidades locales y otros, dado que cada socio potencial tiene diferentes objetivos, perspectivas y culturas?
- ¿Cómo deberían balancearse en decisiones particulares diferentes objetivos de desarrollo ambiental, social y económico?
- ¿Cómo pueden las compañías contribuir mejor a las habilidades, conocimientos y en enseñar a la gente a ayudarse a si misma en los países en desarrollo?
- ¿Cómo pueden hacer las compañías para que todos sus empleados se involucren y se comprometan con la RSC?
- ¿Cómo deberían las compañías medir y reportar el desempeño en estas áreas difusas y poco definidas?
- ¿Cómo difundimos la palabra sobre la RSC de región a región, de sector a sector, y de compañía a compañía?
- ¿Cómo pueden contribuir mejor los negocios con el debate en curso?

Apéndice 1. Cuestionario de autoevaluación

Responda este cuestionario para medir el compromiso de su compañía con la RSC.

VISIÓN

Una declaración de los objetivos y aspiraciones de la compañía en el largo plazo.

¿La compañía tiene una visión escrita?

- Si, tenemos una visión aprobada por la junta directiva
- Se ha difundido a través de la compañía
- Se encuentra disponible para el público
- La visión fue preparada en consulta con las partes interesadas
- Hay un proceso para revisar la visión

COMPROMISO

Una expresión formal de las intenciones de la compañía en el área de la RSC

- Hay un acta de la Junta Directiva donde se registra el compromiso de la compañía con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Hay un miembro de la Junta Directiva con responsabilidad específica por la política de RSC

Nombre:.....
Cargo:.....

- Cada director tiene responsabilidades por la implementación de la política de RSC
- El desempeño de la RSC está incluido en la agenda de la Junta/Comité
- Hay una estrategia para implementar la RSC

VALORES

Los principios fundamentales a los cuales una compañía declara adherencia

- Los valores corporativos han sido aprobados por la Junta Directiva
- Los valores están definidos y explicados
- Los valores fueron formulados en consulta con las partes interesadas
- Los valores han sido comunicados a los empleados
- Los valores han sido comunicados al público

IMPLEMENTACIÓN DE LOS VALORES

El proceso para asegurar adherencia a los valores corporativos

- Hay un código de conducta
- Los valores están incluidos como parte del entrenamiento a los empleados
- Los valores están incluidos en el proceso de recompensas
- Se ha revisado que los objetivos del negocio y sus procesos están acordes con los valores

TEMAS DE LAS PARTES INTERESADAS

Aquellos asuntos que las partes interesadas consideran que la compañía influencia

- La compañía ha identificado sus grupos de partes interesadas
- La compañía ha determinado la naturaleza de sus relaciones con los grupos de partes interesadas
- Los temas relevantes para la compañía y sus grupos de partes interesadas han sido identificados
- Los temas han sido modificados/confirmados a través del diálogo con sus grupos de partes interesadas.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Evaluación de las consecuencias directas e indirectas de las actividades de la compañía

La compañía ha evaluado el impacto ético y social de sus:

Productos/Servicios

- En el pasado
- En el presente
- Lo ha planeado

Operaciones del negocio

- En el pasado
- En el presente
- Lo ha planeado

Apéndice 1

FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA

La política es el conjunto de principios con los cuales, se informa y se guía la implementación de la estrategia de responsabilidad social corporativa en una compañía.

¿La compañía ha formulado una política de RSC?

- Si
- La política fue formulada en consulta con los grupos de partes interesadas
- La política ha sido comunicada a los empleados
- La política está publicada y disponible al público

PROGRAMAS/OBJETIVOS

El programa de RSC es el plan para implementar la política de RSC, y donde sea aplicable, incluirá objetivos para lograr mejoramiento en el desempeño

- Ha sido establecido un programa para controlar la política de RSC
- Se han identificado y establecido objetivos y tiempos para el mejoramiento de la RSC
- El programa y los objetivos cubren todos los temas identificados por medio del diálogo con las partes interesadas

CONTROL/MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Los procedimientos y medidas con los cuales se evalúa el desempeño (contra los objetivos cuando sea aplicable)

- Los indicadores han sido identificados y miden el desempeño contra los objetivos
- Los indicadores han sido definidos en consulta con los grupos de partes interesadas
- Los indicadores han sido revisados para asegurar que son apropiados para los temas
- El desempeño de RSC es controlado por la dirección y la Junta Directiva

REPORTE Y COMUNICACIÓN

Los distintos medios por los cuales el enfoque y el desempeño de una compañía referentes a la RSC son transmitidos a las partes interesadas

El progreso en la implementación de los programas de RSC y el alcance de los objetivos es comunicado a:

- Los empleados
- El público
- Otros grupos de partes interesadas
- Los reportes tratan completamente todos los temas identificados en los diálogos con las partes interesadas

El desempeño de la compañía con respecto a sus valores, temas y objetivos se publica como:

- Un reporte impreso
- En internet

VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE

El proceso de revisión independiente para dar aseguramiento de que el reporte de la compañía representa fiablemente la actividad corporativa

- Los reportes publicados son sometidos a una verificación externa independiente

La verificación asegura:

- Que los reportes son completos
- Precisión
- El rigor de los sistemas de apoyo

REVALUACIÓN

El proceso por el cual la compañía revisa continuamente y actualiza la estrategia de RSC y las acciones, teniendo en cuenta las expectativas cambiantes de las partes interesadas

La compañía revisa y reevalúa:

- La visión, valores, temas, programas y objetivos, a la luz del desempeño
- Esta revisión es llevada a cabo con las partes interesadas
- Los programas y objetivos son modificados como resultado de este proceso

SISTEMAS DE APOYO

La parte del sistema total de gestión que incluye la estructura de la organización y los procesos para apoyar la gestión, la medición y la auditoría del desempeño de la RSC

Hay un sistema para:

- Recolectar la opinión de las partes interesadas
- Analizar
- Hay un sistema para recolectar y analizar los datos relevantes para los programas y objetivos de RSC

Hay un programa de auditoría interna que cubre:

- Valoración de los sistemas de apoyo
- Sistemas de apoyo de la RSC
- Desempeño de la RSC
- Los hallazgos de las auditorías son reportados a la Junta/Comité directivo

Apéndice 2: Herramientas para la RSC

Tool	Source	Function						Summary
		Introduce	Identify	Position	Develop	Implement	Monitor	
WBCSD tools								
Meeting Changing Expectations	WBCSD CSR working group	✓						Interim report of the CSR working group designed to keep members up to date with the CSR debate
Stakeholder Engagement Matrix	WBCSD CSR Working Group	✓	✓	✓				Matrix for checking significance to different stakeholder groups of social issues arising from business operations
CSR Process self-assessment questionnaire	WBCSD CSR Working Group			✓				Checklist of actions to help organisations assess their commitment to CSR management
CSR Management System Model	WBCSD CSR Working Group			✓	✓			Flow diagram outlining the process for addressing CSR issues
CSR Indicators Guidance	WBCSD CSR Working Group				✓	✓	✓	Guidance document setting out principles for the identification, quality and use (internal and external) of CSR performance indicators
CSR Reporting Guidance	WBCSD CSR Working Group					✓	✓	Guidance document setting out key approaches and attributes of CSR reports, including a good practice outline
Generic tools								
Stakeholder dialogue	Various		✓	✓	✓	✓	✓	Process of identifying, informing and consulting with key stakeholders which forms the basis of many CSR tools
Social audit	Various			✓	✓	✓	✓	Regular, externally verified process to understand, measure, report on and improve upon an organisation's social performance through stakeholder dialogue
Social impact assessment	Various			✓	✓			Process of identifying, assessing and managing the social impacts of new business operations through stakeholder dialogue
Management guidelines	Various				✓	✓	✓	Internal guidelines for guiding management decision-making of different aspects of CSR
Strategic alliances	Various				✓	✓	✓	Partnerships with key stakeholder organisations to help develop joint approaches to key CSR issues and monitor progress
Social investment programmes	Various					✓		Programmes to invest human and financial resources in social capital (workforce, local community or wider society)
Proprietary tools								
The Accountable Business	Arthur D. Little	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Process model for managing environmental and social responsibility at all levels
Behaviour Check	Riverside Management	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Modular tool for assessing reputation risk; ethical profiling; training in ethical behaviour; and analysis of alignment between governance and values
FOSTER	Correlation Consulting	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Six-step process for developing collaborative stakeholder relationships
Oikos performance presentation/ decision making through social sculpture	Oikos	✓	✓	✓	✓			Mixed-media presentation followed by facilitated decision-making workshops to promote awareness of CSR issues and build organisational capacity to engage with stakeholders

Apéndice 2

Tool	Source	Function						Summary
		Introduce	Identify	Position	Develop	Implement	Monitor	
Social Risk Screening Checklist	ERM Social Strategies	✓	✓					Questionnaire for preliminary self-assessment of the social context for, and potential impacts of a company's operation; useful as a first step towards integration of social issues into project planning and implementation
Sustainable Development Masterclass	Arthur D. Little	✓	✓					Structured workshop session to explore the implications for business of sustainable development and CSR
CSR pyramid	David Logan	✓	✓					Basic graphic tool for explaining CSR at boardroom level
Reputation Assurance (RAS) framework	PricewaterhouseCoopers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Methodology/matrix for identifying issues of significance to different stakeholder groups, and for implementing, managing and measuring the effectiveness of programs designed to address those issues. Used for self-assessment with the potential for external verification and benchmarking; software version available
Stakeholder Dialogue Guidelines	ERM Social Strategies		✓	✓	✓	✓	✓	Guidelines for planning and implementing stakeholder dialogue to support all phases of CSR management; includes guidance on identification, classification and understanding the concerns of stakeholders
Stakeholder Perception Assessment Methodology	ERM Social Strategies		✓	✓	✓	✓	✓	Framework for stakeholder analysis and dialogue applicable to baseline social assessment and social impact assessment
Stakeholder Value Analysis Toolkit	Arthur D. Little		✓	✓	✓	✓	✓	A package of support mechanisms to help identify key stakeholders; define decision criteria; measure stakeholder priorities and organisational performance relative to these criteria; and identify best options for meeting stakeholder requirements
Reputation Assessment	Arthur D. Little		✓	✓	✓			Systematic process for reputation assessment (including social and environmental influences), based on an analysis of organisational objectives, stakeholder interests and issues
Inside Track	Rarey and Associates		✓	✓				Tool for providing baseline assessments of comprehensive tangible and intangible success factors
Equal Opportunities Quality Framework	Equality Foundation		✓		✓	✓		Quality standard based on the Business Excellence Model for self-assessment and improvement of organisational performance on equality and diversity
Business Excellence Model	EFQM/BQF		✓		✓	✓		Conceptual model integrating 'impact on society' into quality management
Social Impact Assessment (SIA) Guidelines	ERM Social Strategies			✓	✓	✓		Guidelines on planning SIA; integration with EIA; scoping and preparation of management plans; identifying and mitigating social impacts
OPAL Principles of Open Management	University of Surrey			✓	✓	✓		Set of principles (Openness, Performance with integrity, Accountability, Leadership) for guiding organisational behaviour, supported by lecture courses and implementation workshops
Ellipse Analysis	Dragon International			✓	✓			Corporate reputation-based tool to compare existing and desired corporate value sets, reinforce positioning and develop CSR plans
Sta-dia Model	Dragon International			✓	✓			Structured process of stakeholder dialogue for generating communications and management strategies on CSR
SD Diagnostic	Arthur D. Little			✓	✓			Tool for rapid assessment of organisation's position on CSR and identification of options for action

Apéndice 2

Tool	Source	Function						Summary
		Introduce	Identify	Position	Develop	Implement	Monitor	
Chain Analysis	CDO, University of Ghent			✓			✓	'Cradle to grave' analysis of products including environmental and social themes
Inclusive Value Manager (IVM®)	Intellectual Capital Services			✓			✓	Analytical tool to measuring an organisation's 'value contribution', helping to develop an optimal trade-off between financial and intangible assets
Corporate Community Investment	London Benchmarking Group/Business in the Community			✓			✓	Template for measuring corporate community investment in terms of inputs and outputs (performance measures) relating to key issues or activities
New Economics SEAAR Methodology (NSM)	New Economics Foundation			✓			✓	General purpose social accounting and auditing tool, including the Quality Scoring Framework (QSF) for rating and benchmarking specific initiatives
Framework for Company-Community Partnership	Anderson Consulting				✓	✓		Workshop-based methodology for identifying appropriate, practical corporate citizenship activities
Business Game for - Company-Community Partnership	Anderson Consulting				✓	✓		Training tool for developing the Framework (above)
Internal Stakeholder Dialogue	Arthur D. Little				✓			Workshop-based process for winning internal support for CSR Dialogue
Corporate Economic Social Environmental Reporter (CESER)	Corporate Citizenship Company						✓ ✓	Database for collecting, analysing, benchmarking and reporting data on corporate performance (financial, environmental social) based on identified stakeholders, key issues and metrics derived from company's management information system
Community Investment Guidelines	ERM Social Strategies						✓	Guidelines for corporate community investment covering: selection of appropriate type of programme; determining criteria for project and partner selection, budget preparation, establishing a steering group; and preparation implementation and reporting of projects
Audit Evaluation Tool	Arthur D. Little						✓	Systematic process for evaluating the quality and robustness of an organisation's audit systems against key elements of good practice
Balanced Scorecard	Various						✓	Management tool for measuring overall business performance against a range of criteria
SA8000 certification	CMS Ltd						✓	Strategic review of supply chain to assist in development of new purchasing policies and practices, integrating quality, environment and social/ethical criteria
Sooner, Sharper, Simpler Scorecard for Annual Reports	Centre for Tomorrow's Company						✓	Scorecard for measuring 'inclusiveness' of organisation's report and strength of key relationships
Stakeholder enagement	PricewaterhouseCoopers		✓	✓	✓	✓	✓	Process for identifying/engaging stakeholders including performance across triple bottom line
CSR reporting	PricewaterhouseCoopers			✓	✓	✓	✓	Processes for designing reports including information systems and identification of indicators
Report verification	PricewaterhouseCoopers						✓	Independent verification of management processes, systems, and quantitative and qualitative data in social, environmental, sustainability and triple bottom line reports
Supply Chain Management	PricewaterhouseCoopers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Framework and methodology for identifying and analysing stakeholders throughout the supply chain. Development and implementation of supply chain strategy

Apéndice 3. Características principales de los reportes sociales

Por favor tener en cuenta que este solamente es un ejemplo de lo que se incluye actualmente en algunos reportes sociales.

1. Perfil de la organización

- Información que da el contexto del reporte
 - Número de empleados
 - Número de instalaciones
 - Países en los que opera la compañía
 - Principales líneas de actividad

2. Enfoque de RSC

- Impacto del negocio en la sociedad
- El alcance y estatus de la política de RSC de la compañía
- Objetivos
- Compromisos principales, ejemplo: con las Convenciones de las Naciones Unidas
- Participación y compromiso de la Junta directiva
- Responsabilidad
- Sistemas para implementar políticas, incluyendo ética en los negocios
- Capacitación/aumento de la toma de conciencia
- Temas principales de la RSC para la compañía —y progreso en su tratamiento—
- Relación con las políticas ambientales y de desarrollo sostenible
- Comparación del desempeño con otras empresas

3. Empleados

- Política y acciones sobre:
 - Diversidad/igualdad de oportunidades
 - Entrenamiento
 - Libertad de asociación/negociaciones colectivas
 - Salarios
 - Horas de trabajo
 - Seguridad en el trabajo
 - Contrato de trabajo
 - Salud y seguridad

4. Comunidades

- Enfoque de la participación de la comunidad
- Gastos en proyectos de la comunidad
- Criterios
- Asociados

5. Cumplimiento

- Registros de: accidentes, igualdad de oportunidades, entrenamiento

6. Relaciones de negocios

- Enfoque para comprometer a los asociados de negocios en la RSC
- Resultados

7. Participación de las partes interesadas

- Procesos, ejemplo: comités comunitarios, reuniones, investigación, participación, asociados principales

Apéndice 4. Fuentes de Información

Organizaciones de negocios

Business for Social Responsibility

www.bsr.org/

European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)

www.ebnsc.org

International Chamber of Commerce (ICC)

www.iccwbo.org

The Prince of Wales Business Leaders Forum

www.pwblf.org

Organizaciones de trabajo

International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU)

www.icftu.org

ONGs ambientales y sociales

Amnesty International

www.amnesty.org

Human Rights Watch

www.hrw.org

Transparency International

www.transparency.de

The Environment Council

www.the-environment-council.org.uk/

The International Institute for Sustainable Development-
IISD

www.iisd.ca

International Institute for Environment and Development-
IIED

www.iied.org

Instituciones de conferencias

The Royal Institute of International Affairs

www.riia.org

The Conference Board

www.conference-board.org

Organizaciones estudiantiles

AIIESEC Association Internationale des Etudiantes en
Sciences

Economiques et Commerciales

www.aiesec.org

Organizaciones intergubernamentales

United Nations High Commission for Human Rights-
UNHCHR

www.unhchr.ch

United Nations Development Programme UNDP

www.undp.org

United Nations Conference on Trade and Development
UNCTAD

www.unctad.org

United Nations Environment Programme

www.unep.ch

International Labour Office

www.ilo.org

Reconocimientos

Me gustaría extender mi agradecimiento a todos los miembros del Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social Corporativa del WBCSD. Este fue un proyecto ambicioso y solo tuvo éxito debido a la sabiduría y el apoyo dado por las numerosas compañías afiliadas, y a las contribuciones individuales durante los dos años pasados.

Los esfuerzos del equipo fueron liderados por nuestros codirectores Richard Holme, (Lord Holme de Cheltenham CBE, Consejero Especial para el Presidente de Rio Tinto) y Phil Watts, (Director del Grupo de Administración, Royal Dutch/Shell Group). Su visión y liderazgo sobre la responsabilidad social corporativa ha llevado la agenda mucho más allá de nuestras expectativas y dará un importante punto de referencia para las iniciativas futuras. Atrás de todo codirector exitoso existe generalmente un hábil y dispuesto Delegado de Enlace. En este caso fuimos afortunados de contar con la dedicación y esfuerzo de Shaun Stewart, de Rio Tinto, y de Richard Sykes, de Shell International. Su enfoque práctico, combinado con la actitud de “puedo hacer” y un ilimitado sentido del humor han establecido nuevos estándares para futuros trabajos el WBCSD

Unas pocas personas hicieron contribuciones únicas y muy valiosas apoyándonos por medio de la participación directa en los diálogos globales y/o tomando un papel de liderazgo al contribuir con la investigación y la redacción. Gracias a: Jim Lamb (Severn Trent), Judith Mullins (General Motors Corporation), Maria Emilia Correa (BCSD Colombia), Peter White and George Carpenter (Procter &

Gamble), Robin Aram (Shell International), Anne Weir (Unilever), Kathy Garden (Fletcher Challenge) y Francois Kaisin (Suez Lyonnaise des Eaux).

Nuestra red regional jugó un papel vital y estamos especialmente agradecidos con Raimundo Florin (BCSD Argentina), Fernando Almeida (BCSD Brasil), Grace Favila (Philippine Business for the Environment), Niven Huang (BCSD Taiwan) y Tongroj Onchan (BCSD Thailand). También agradecemos al Reverendo Leon Sullivan y a la Fundación Internacional para la Educación y Auto-ayuda por su apoyo para nuestro diálogo en Gana.

El secretariado del WBCSD jugó un papel importante en la movilización, organización y en impulsar juntos este esfuerzo. Mike Wright dio una excelente gestión al proyecto durante el año en que nos fue prestado y estuvo con nosotros aquí en Ginebra. Los esfuerzos de Mike fueron apoyados por Stephanie Hanford quien, junto con Marcel Engel dirigieron los diálogos con habilidad, tacto y una gran cantidad de buen juicio diplomático. Finalmente gracias a Margaret Flaherty quien supervisó el proyecto, elaboró el borrador del reporte y en general convenció y persuadió para que la iniciativa fuera un éxito.

Bjorn Stigson

Presidente del WBCSD

Exención de responsabilidad

Los reportes del WBCSD, como este documento, son emitidos en nombre del WBCSD. Cada publicación es el producto de un Grupo de Trabajo, que incluye ejecutivos de compañías que son miembros, con el mandato del Consejo de tratar un tema particular, a veces tomado de la sugerencia realizada por expertos internacionales reconocidos.

Cada grupo de trabajo es presidido por Miembros del Consejo, quienes lideran el proceso elaboración, el cual incluye la revisión del texto por todos los miembros y la aprobación final por parte del Comité Ejecutivo. Este proceso asegura que cada documento representa el punto de vista de la mayoría del WBCSD. Sin embargo, esto no quiere decir que todos los miembros están de acuerdo con todas las palabras.

Acercas del WBCSD

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una coalición de 130 compañías internacionales unidas por un compromiso compartido con el desarrollo sostenible. Sus miembros provienen de 30 países y de más de 20 de los mayores sectores industriales. La organización también se beneficia de una creciente red global de consejos nacionales, regionales y organizaciones asociadas.

El WBCSD se enfoca a ser el catalizador para el cambio, y para fomentar una cooperación más cercana entre los negocios los gobiernos y otras organizaciones interesadas en el desarrollo sostenible. También sirve como un foro donde los líderes empresariales pueden intercambiar ideas y buenas prácticas en este campo. El

programa de trabajo de la organización refleja la determinación de muchos negocios de involucrarse en enfoques orientados a la acción; en particular el WBCSD lleva a cabo un programa que cubre las siguientes áreas: eco-eficiencia, responsabilidad social corporativa, tecnología, innovación y sostenibilidad, clima y energía y recursos naturales

El WBCSD se encuentra en una posición privilegiada para tratar áreas donde la voz de las industrias puede marcar una diferencia. Busca colaborar con otras entidades con el fin de crear condiciones marco de trabajo, que le permitirán a los negocios seguir siendo competitivos al tiempo que contribuyen efectivamente al desarrollo sostenible.

"... si las empresas se comportan irresponsablemente. En términos sociales o ambientales, entonces ningún aporte a las buenas causas cambiará su contribución total a la sociedad de negativa a positiva. Un pirata que le arroja unos doblones a un mendigo puede afirmar que es un filántropo, pero eso difícilmente lo convierte en un hombre de negocios responsable."

Lord Holme, Río Tinto

"... Yo creo que es parte de la construcción de un buen desarrollo sostenible, el ayudar a establecer sociedades sanas, seguras, estables y pacíficas. Los negocios prosperan cuando las sociedades prosperan."

Peter Sutherland
Ex Director-General de la Organización
Mundial del Comercio,
Vicepresidente, BP Amoco,
Presidente, Goldman Sachs International
Enero 1999

"La RSC no se trata solamente de promulgar los principios y valores de la empresa. Se trata de que su empresa entienda y tenga en cuenta los valores y principios de todas las partes interesadas en sus operaciones."

Vic Cocker, Group Chief Executive,
Severn Trent



World Business Council for Sustainable Development
160 Route de Florissant
CH-1231 Conches-Geneva, Switzerland
Tel: +41 22 839 31 00 Fax: +41 22 839 31 31
E-mail: info@wbcsd.ch
Internet: www.wbcsd.ch