



# El buen empleador



# Contenido

¿Qué es <b>FUNDEMAS</b> ?	2
Agradecimientos	2
Mensaje del Presidente	3
Introducción	3
Resumen Ejecutivo	5
I. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	8
II. Responsabilidad social empresarial y ambiente laboral	10
III. Componentes del ambiente laboral	13
a. Organización y sistemas gerenciales	13
b. Políticas, valores y gobernabilidad	15
c. Condiciones de trabajo	24
d. Desarrollo humano	26
e. Cultura organizacional	31
f. Comunicación interna	35
IV. Comunicación externa y gestión del conocimiento	40
V. Casos prácticos	52
VI. Conclusiones finales	65
VII. Tool Kit- ¿Cómo se puede empezar?	66
VIII. Bibliografía	68

## ¿ Qué es FUNDEMAS?

Un visionario grupo de empresarios salvadoreños fundó en mayo de 2000 la Fundación Empresarial para la Acción Social (**FUNDEMAS**) con el propósito fundamental de contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador promoviendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), una nueva forma de hacer negocios mediante la incorporación de políticas y prácticas que refuerzan los lazos con la comunidad, el medio ambiente, los accionistas y empleados de la empresa volviéndola más competitiva de cara al mercado internacional.

**FUNDEMAS** cuenta con más de 100 miembros y forma parte de organizaciones internacionales como Business For Social Responsibility y Forum EMPRESA. La fundación opera bajo tres ejes:

El primero denominado Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL) busca fomentar y apoyar las prácticas de RSE mediante el desarrollo de investigación, publicaciones, conferencias y foros didácticos que impulsen esta iniciativa.

El segundo eje es el Programa para el Desarrollo de Emprendedores (EMPRETEC), este programa de capacitación integral dirigido principalmente a la pequeña y mediana empresa busca fomentar los comportamientos autogeneradores de empleo y es una franquicia internacional concedida por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), **FUNDEMAS** funge también como enlace entre los emprendedores interesados y la banca formal en este caso.

El último programa es el Fondo para las Iniciativas de Desarrollo Educativo de El Salvador (FIDES) en el cual el sector privado toma el liderazo para contribuir en iniciativas que generen progreso para el país.

## Agradecimientos

**FUNDEMAS** se honra en agradecer el aporte de organizaciones, de mujeres y hombres visionarios, que se convirtieron en artífices para poder llevar a cabo la labor de impregnación de la Responsabilidad Social Empresarial por medio del presente documento.

Sin el respaldo financiero de la Cooperación Irlandesa (Irish Aid) y de todos nuestros miembros, esta guía seguiría estando en el tintero. Sin el respaldo cognoscitivo y el apoyo incondicional de nuestra Comisión EMPRESAL, conformada por Francisco Escobar Thompson en calidad de coordinador, César Catani, Juan Valiente, René Arce, cada una de estas páginas no hubiese tenido la fuerza, credibilidad y experiencia que se plasman.

De antemano también, muchas gracias a todos ustedes que en calidad de agentes de cambio dentro de sus organizaciones pondrán en marcha proyectos de rendición de cuentas exitosos apoyándose en el presente documento.



## Mensaje del Presidente

Cada año, las organizaciones pioneras en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), avanzan hacia nuevos retos y perspectivas, consolidando y adaptando su cultura y estrategia a las exigencias de sus diversos públicos de interés.

Como **FUNDEMAS**, buscamos facilitarle a las empresas herramientas para que conozcan la importancia del ambiente laboral y los componentes, los cuales constituyen un elemento diferenciador para hacer negocios responsables y así generar beneficios para la empresa, su público interno y demás grupos de interés.

Estos procesos no pueden ser tomados a la ligera y deben suponer esquemas que permitan a las empresas ganar credibilidad en los mercados y sobretodo demostrar que cada una de sus prácticas esta ligada a la gestión habitual de sus unidades productivas, teniendo como objetivo primordial el desarrollo sostenible.

La presente guía es una valiosa herramienta para las organizaciones que desean iniciar, fortalecer y sostener las prácticas de RSE enfocadas a sus públicos de interés.

Su aporte está enmarcado en una síntesis de los conceptos claves de RSE en el ámbito interno, provee además espacios de reflexión, orientaciones prácticas y facilita la gestión del conocimiento en las empresas del país.

Creemos que el fortalecimiento de estas prácticas de ambiente laboral en las empresas del país, contribuirá a una cultura nacional que redundará en la competitividad responsable de las empresas, en este sentido, les invito a que continúen sus esfuerzos y se tomen el tiempo para conocer esta guía.



Roberto H. Murray Meza

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica para ser competitivas, exitosas y crecer; pero el crecimiento exige una toma de decisiones global y responsable. Las decisiones que exige el actual mundo de los negocios tienden a ser más complejas que en el pasado, ya que las exigencias del mercado, proveedores y clientes así lo demandan.

En este contexto, la dinámica manda a las organizaciones, en general, que cambien los conceptos y transformen las formas de administrar los recursos, en especial los recursos humanos, convirtiéndose en el llamado capital humano. La base de la prosperidad es el conocimiento y este es propio de los seres humanos. La tendencia actual es que, en lugar de invertir directamente en los servicios y productos, se está invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir de forma directa en los clientes, se está invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos y encantarlos; por esto, las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial<sup>1</sup>.

Ante esta situación, en el mundo de las empresas, actualmente se habla de “estrategia de desarrollo de los recursos humanos” como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja autosostenida de la empresa frente a los competidores de mercado. La estrategia incluye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones; estas, a su vez, dependen directamente de aquellas para operar y alcanzar el éxito; por ello, es difícil tratar de separar el trabajo de la existencia de las personas debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Y estas viven una experiencia similar, ya que para su operación, producción de bienes y servicios, atención a los clientes, mejoramiento de su competitividad en

1. La expresión “organizaciones” se utilizará como un término genérico, ya que puede significar industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas, en lo que a su tamaño se refiere; y pueden ser públicas o privadas, en cuanto a su propiedad. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones, se emplean diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.

los mercados y lograr objetivos estratégicos y de operación, deben contar con un personal altamente calificado y actualizado en el mundo de los negocios, pero también en los asuntos relacionados con la dinámica interna institucional, lo que permitirá fortalecerse y proyectarse de una mejor manera a su comunidad y, en general al mundo exterior.

Es casi seguro que las organizaciones difícilmente existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Ambas partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

Las iniciativas para el fomento de una cultura organizacional que impulsa a la práctica de valores éticos, formas de trabajo y organización que promueven el liderazgo participativo poseen políticas definidas para mejorar las condiciones de trabajo, el buen trato a los trabajadores, el reconocimiento y respeto de sus derechos, planes de capacitación para el desarrollo profesional y el desarrollo de la persona, y brindan oportunidades reales a sus trabajadores en la participación dentro y fuera de la empresa, todo lo cual da como resultado un ambiente laboral armónico y constituye lo que hoy en día se denomina buenas prácticas de responsabilidad social empresarial. Estas son permanentemente observadas, evaluadas y valoradas por la comunidad, los clientes, los proveedores y por una multiplicidad de agentes o por el entorno de la empresa, y se constituyen en elementos diferenciadores para hacer negocios.

Estas prácticas de responsabilidad social empresarial se están convirtiendo en señales potentes para los mercados, al momento de las decisiones de invertir o de consumir sus productos, ya que los mercados son cada vez menos indiferentes a las condiciones y ambientes laborales y medioambientales en que los productos o servicios operan.

En definitiva, cuando se practica la **responsabilidad social empresarial (RSE)** incorporando iniciativas en el tema de ambiente laboral, se generan beneficios sociales para el público interno; pero, además, se obtienen resultados

económicos que marcan una ventaja competitiva fundamental para las organizaciones.

El presente documento desarrolla específicamente el **tema de ambiente laboral y sus componentes, (organización y estructura, políticas, valores, condiciones de trabajo, cultura organizacional, comunicación interna y externa, y desarrollo humano)** en un contexto de RSE. Constituye una herramienta flexible para ser utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, así como por otras organizaciones que buscan formas creativas de mejorar sus servicios y productos, utilizando un enfoque innovador de ganar-ganar, como lo es la RSE.

De manera sustantiva, pone a disposición conceptos fundamentales, directrices, iniciativas, prácticas y casos concretos, a manera de ejemplos de buenas prácticas, a partir de otras experiencias tanto salvadoreñas como de otros países latinoamericanos. Si las empresas se encuentran en la actualidad ideando maneras de integrar la responsabilidad social a las operaciones, este documento servirá como fuente de ideas para proponer qué hacer en los temas de ambiente laboral desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial.



**“Por largo tiempo se percibía que los objetivos sociales eran distintos y hasta competían con los de orden económico (...), pero tal dicotomía es falsa..**

**Las empresas no funcionan de forma aislada de la sociedad que las rodea. Cuanto más se relacione una mejora social con el negocio de la empresa, más conduce a que, a la vez, se genere beneficio económico”.**

Michael Porter

# Resumen Ejecutivo

**FUNDEMAS**, como bien lo ha venido demostrando exitosamente, realiza esfuerzos para hacer de la RSE en El Salvador un concepto vivo, identificable y cuantificable mediante acciones de fortalecimiento, gestión de conocimiento y capacitación pertinentes a la acción empresarial, promoviendo el concepto de RSE de forma activa dentro de las empresas y organizaciones del país.

El interés de **FUNDEMAS** de privilegiar, en este documento, el tema de “ambiente laboral” surge de la importancia del público interno y de la comunidad como parte del concepto de RSE. Existe la necesidad sentida y requerida de sensibilización sobre asuntos importantes como la innovación, al mismo tiempo que se respeta la equidad que requieren las relaciones laborales entre los actores claves y se cumplen normas laborales nacionales e internacionales en un ámbito dinámico y globalizado en el cual está inmerso el país.

Su importancia, además, es contribuir a que las empresas e instituciones puedan clarificar, reflexionar, crear espacios y abordar estos elementos en el marco de la responsabilidad social empresarial y que, a la vez, sean coherentes tanto en su ámbito interno como externo. En otras palabras, la responsabilidad social en el ámbito interno es tan importante como el trabajo de proyección e imagen de la empresa, para desarrollarse y buscar la rentabilidad y éxito sostenido en los negocios.

Múltiples experiencias demuestran que la inversión en buenas prácticas de RSE en el tema de ambiente laboral brinda múltiples beneficios tanto internos como externos. Una empresa que reporta iniciativas de RSE e invierte en mejorar la calidad del ambiente laboral puede reportar beneficios **-tangibles e intangibles-** como:

- Mejor desempeño financiero
- Reducción de costos operativos
- Desarrollo del potencial del personal
- Reducción de la fatiga física y psicológica de las personas.
- Fortalecimiento de los sistemas para reclutar personal y atraer candidatos competitivos
- Reducción de la rotación del personal
- Reducción del ausentismo
- Menor costo de las horas trabajadas
- Mejor calidad de vida de las personas
- Reconocimiento como empleador predilecto
- Mejor imagen, prestigio en la comunidad y en el mercado
- Lealtad y entrega del personal a su trabajo
- Satisfacción del personal y de las familias de los trabajadores
- Armonía en el trabajo y el hogar
- Mejor relación con los clientes, proveedores y comunidad.

El tema de ambiente laboral implica el abordaje desde la perspectiva del público interno y se basa en la consideración de que las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también para su realización y desarrollo

personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales, de manera que el desarrollo humano o de la persona es la base fundamental para las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial.

Teniendo a la persona como base del capital de la empresa, se tratan temas relacionados con “lugar de trabajo y derechos humanos”; desde esta perspectiva, se afirma que el espacio donde las personas (colaboradores/ras) realizan su trabajo es un lugar especial que debe contar con las condiciones físicas y sociales necesarias para llevar a cabo las actividades para las cuales fueron contratadas en la empresa. En este sentido, el documento menciona aspectos legales que las empresas, independientemente de su tamaño, deben cumplir, como son las prestaciones y respeto a los derechos humanos de la sociedad.

En este contexto, el ambiente laboral puede ser también interpretado como el centro de trabajo en el que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, pero no solo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y de que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente.

Dentro del ámbito laboral, el entorno físico del lugar de trabajo -características ambientales como el frío, el calor, el ruido y la iluminación- impacta directamente en la salud y seguridad de los trabajadores. El entorno psicosocial que hoy día es una de las características del modelo económico abierto, orientado hacia el mercado externo y con economías interrelacionadas, tiene un componente de incertidumbre que deviene justamente de la imposibilidad de controlar todos los factores, particularmente el comportamiento de la demanda. Esto se traduciría en un temor frente a la inestabilidad del empleo, ya que el principal factor de ajuste es el despido, y en ese escenario el desafío que se plantea es flexibilizar la organización de las empresas.

La pérdida del empleo o el miedo a perderlo se constituyen así en un marco de inseguridad que afecta al colectivo laboral y que produce fuertes presiones sobre las condiciones psicosociales y sobre las condiciones de trabajo, generando cuadros de estrés, riesgos en la salud física y mental y crecientes grados de insatisfacción laboral, lo cual ocasiona un ambiente laboral no saludable.

Al respecto, en 1998, el PNUD reveló que estudios realizados por esa institución mostraban importantes señales de inseguridad, descontento y otros efectos psicosociales sobre la población chilena. Al evaluar la confianza en mantener el empleo, casi el 40% emitió una evaluación negativa, propor-

ción que se elevaba a casi el 70% en la posibilidad de encontrar un trabajo aceptable en caso de perder el empleo actual. La estabilidad laboral constituye, por tanto, un indicador para valorar el ambiente laboral saludable. El entorno social, como el manejo organizacional, las normas y los procedimientos, la organización del trabajo, el control que los trabajadores tienen sobre el trabajo, la comunicación efectiva, la cohesión de grupos, la carga de trabajo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones contribuyen también a la salud y el bienestar de los trabajadores.

Las prácticas empresariales que permiten un ambiente laboral, pueden abarcar diversos aspectos; sin embargo, existen algunos componentes fundamentales que considerar, como: 1) organización y sistemas gerenciales, 2) gobernabilidad y establecimiento de políticas y valores, 3) condiciones de trabajo, 4) desarrollo humano, 5) cultura organizacional y 6) comunicación.

Generalmente, para un ambiente laboral armonioso, es necesario partir de una **organización y sistemas gerenciales** que permiten ordenar las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas, así como utilizar sistemas operativos eficientes. Una buena organización, implica contar con instrumentos de comunicación –como los manuales– que facilitan la administración de los recursos y la consecución de los objetivos. Los sistemas administrativos modernos, para mejorar la calidad y productividad, facilitan una buena organización, comunicación y operación. Tal es el caso de los sistemas de estandarización de procesos como ISO 9000, que implican no solamente la determinación de las funciones, sino el ordenamiento de los procesos, la implementación de políticas, normas y sistemas de información de las acciones correctivas necesarias para mejorar los resultados.

En el tema de **políticas, valores y gobernabilidad**, las prácticas se orientan hacia la construcción de la gobernabilidad de la organización, con la definición de un marco de políticas éticas que deben ser muy claras para la actuación de los empleados. Se enfatiza el cumplimiento de políticas institucionales basadas en los principios de derechos, como el respecto a la erradicación del trabajo infantil, la libertad de asociación y participación de los empleados, la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, la salud y el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, la diversidad en la contratación de personal y proveedores, y la contratación de grupos con diversas características -mujeres, personas adultas y personas con discapacidad- sin discriminación. Las políticas que promueven la diversidad deberán ser incluyentes, de modo que permitan considerar políticas para evitar el acoso sexual en el trabajo, la contratación de grupos diversos independientemente de sus características físicas, género, condición civil, religión o raza. Las prácticas deben considerar a la persona y no sus condiciones.

Los grandes cambios que caracterizan a la actualidad empresarial están remodelando el ambiente laboral. La competencia, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, requiere de empresas innovadoras, diversificadas y flexibles. Adicionalmente, los clientes e inversionistas no pocas veces ejercen una fuerte presión para que las empresas inviertan y generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciales. La cobertura que realizan los medios de comunicación de los asuntos relacionados con la calidad de vida en las empresas se ha incrementado y realizan un seguimiento al desafío que significa realizar cambios continuos, así como el generar oportunidades equitativas y no discriminatorias en el lugar de trabajo. Por ello, el establecimiento de políticas internas es fundamental.

**Las condiciones de trabajo** adecuadas, que implican los aspectos físicos, psicológicos y las relacionadas con los sistemas legales y administrativos, en los cuales los empleados están inmersos, son fundamentales para asegurar un ambiente laboral saludable. Las prácticas de responsabilidad social empresarial asociadas a este componente son fundamentales, en primer lugar porque responden a las obligaciones legales –como el sistema de remuneraciones y prestaciones, la seguridad social, la previsión y seguridad industrial- y, en segundo lugar, porque son factores satisfactorios que tienen efectos en la motivación, la salud, el bienestar y, al mismo tiempo, impactan en la productividad del negocio.

Hablar de condiciones ambientales de trabajo en el contexto de las organizaciones implica hacer referencia a la “higiene laboral”, la cual se refiere al “conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que se ejecutan las labores. Se relaciona con diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su medio ambiente”.

**El desarrollo de los recursos humanos** se entiende como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósitos), proporcionadas por la organización/empresa dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano; incluye tres áreas de actividades: desarrollo, entrenamiento y educación.

Nuevamente se enfatiza que focalizar la atención en las personas es clave, ya que, realmente, lo que le da la capacidad diferenciadora a una empresa es su capital humano. El manejo de este capital no solo responde a los desafíos del entorno y del mercado; también es crucial para el éxito de la empresa con o sin fines de lucro. Gestionar los recursos humanos de acuerdo a los conceptos de responsabilidad social empresarial va mucho más allá de los procesos administrativos y técnicos tradicionales; trasciende los sistemas de administración y se enfoca en el ser de la

persona; de allí la importancia de considerar el público interno (el personal de la organización).

Diversas empresas, líderes en responsabilidad social empresarial, han venido elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos.

**La cultura organizacional** (conocida también como cultura corporativa) es el conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Esto es lo que distingue a una organización de los demás: el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización o empresa.

La esencia de la cultura de una empresa se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Manera de negociar.
- Forma de tratar a sus clientes y empleados.
- Grado de autonomía o libertad que existe en sus oficinas.
- Grado de lealtad de sus empleados.

La cultura organizacional está enmarcada en lo que significa el sistema de planeación de la organización que toma vida en el establecimiento de la misión, visión y conjunto de valores. En estos elementos, se expresan las percepciones de los gerentes y empleados de la empresa y la mentalidad que predomina en la organización; por esto, la cultura condiciona la administración de las personas y es importante considerarla para la implementación de prácticas de RSE en el tema laboral.

Un aspecto importante para diversas iniciativas en este tema de RSE, que fomenta la cohesión, la gobernabilidad de la empresa y genera un clima organizacional productivo, es la **comunicación eficaz** tanto interna como externa. La comunicación interna tiene sentido especialmente en una empresa donde se privilegia el ambiente laboral saludable. Los métodos de comunicación modernos varían desde boletines, manuales hasta el uso de medios más modernos como la Internet. Se distinguen siempre los canales de comunicación interactiva de los diferentes grupos, a través de los sistemas de reuniones sistemáticas, las cuales pueden ser base de sistemas de mejoramiento continuo de la calidad.

**La comunicación externa eficaz** se convierte en un instrumento beneficioso cuando se trata de informar, publicar; pero lo es más cuando se utiliza para presentar resultados de su balance tanto económico como social y medioambiental que contribuye a la divulgación, imagen y transparencia del negocio. Este aporte moderno de la comunicación pone de manifiesto la valoración que hacen los públicos de interés\* de la empresa, la sociedad en general, sobre la comunicación, clara y sostenida que promueve el balance social que trasciende a la comunidad y a la sociedad.

Se destacan diversas formas de comunicar, como los reportes de sostenibilidad, memoria de actividades y balances sociales. Estos reportes pueden ser de lo más sencillo a lo más complejo. Entre los más completos se destaca el Global Reporting Initiative (GRI es una guía de indicadores para medir el desempeño en lo social, ambiental, económico e integral), que está formado por varios componentes económicos y sociales a través de indicadores, y las memorias de actividades, que se utilizan cuando la organización no cuenta con suficientes sistemas de información gerencial cuantitativa.

El proceso de implementar las buenas prácticas de RSE y lograr resultados lleva a un proceso dinámico de perfeccionamiento continuo y medible; esto implica no una actividad meramente ocasional y excepcional, sino un empeño a más largo plazo. En la realidad, no todas las empresas están en la capacidad de emprender de golpe un programa completo de responsabilidad empresarial: a menudo, un tema sirve de punto de partida para desarrollar un compromiso más amplio o más profundo en el futuro.

Esta dinámica resulta en un proceso que puede denominarse gestión del conocimiento, lo cual implica un aprendizaje continuo de los actores. La idea del perfeccionamiento y aprendizaje permanentes también ofrece oportunidades desde el punto de vista de la creación de nuevos mercados y productos; por ello, un enfoque centrado en la calidad y la innovación demuestra que el éxito y la responsabilidad empresarial se refuerzan mutuamente. Este proceso de aprendizaje debe basarse en algún tipo de medida o indicador y utilizar un sistema de evaluación que permita revisar los avances. En este sentido, es importante, en el tema de ambiente laboral, considerar la aplicación de los indicadores de RSE de **FUNDEMAS**, los cuales toman en cuenta una actuación nacional que pudiera servir de comparación.

Las prácticas de RSE en el tema de ambiente laboral son diversas y las organizaciones están considerando el proceso que implica un trabajo planificado en forma continua y sistemática. Es importante conocer algunas experiencias de otras organizaciones en países latinoamericanos y en el país, para asumir el compromiso, planificar los temas que se van a mejorar o a iniciar, priorizando lo que abonará e impactará las estrategias empresariales y los objetivos estratégicos de la organización.

*\*Descripción: Se entiende por "grupos de interés" aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional les proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencias a la organización.*

# Capítulo I. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La definición más integral y progresista de la RSE -según Baltera y Días (2005)- se destaca cuando la empresa, en su proceso de toma de decisiones, valora el impacto de su gestión en los accionistas, en los trabajadores, en las comunidades y en el medio ambiente, e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados.

Asimismo, dichos autores señalan que la RSE practica un especial respeto por las regulaciones y leyes internas del país donde opera, y que la sociedad ha definido como válidas y legítimas; pero también respeta los acuerdos y tratados internacionales sobre fiscalización, prevención de la corrupción, respeto a los derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente; además, busca garantizar que cumplan estas regulaciones y principios los subcontratistas, socios comerciales, proveedores y cualquier otro con quien realice negocios.

La responsabilidad social de la empresa es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el mercadeo o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

Las empresas no expresan responsabilidad por el hecho de decir que aceptan los valores enunciados y obtener con ello una ventaja competitiva sobre las otras empresas. Es fundamental que hagan coincidir su entusiasmo verbal por el tema con prácticas empresariales coherentes. En efecto, la empresa que dice asumir sus principios no puede proclamar que el objeto de su interés y preocupación fundamental son sus trabajadores, cuando al mismo tiempo no los reconoce como

sujetos de derechos, no incorpora sus intereses en el proyecto de la empresa, mantiene un clima interno inapropiado.

De este modo, las empresas que practican la RSE respetan el derecho de la gente a conocer las consecuencias éticas, sociales y ecológicas de sus actividades, productos y servicios. Por lo tanto, la transparencia y el acceso a la información y la rendición de cuentas son elementos indispensables de la RSE.

La responsabilidad empresarial consiste en orientar a la empresa de tal manera que fomente su aporte positivo a la sociedad y a la vez minimice el impacto negativo sobre la sociedad y el medio ambiente en general. Se expresa en el modo de interacción cotidiana que mantienen los empresarios con las partes interesadas: sus empleados en el lugar de trabajo, sus clientes y socios comerciales en el mercado, la comunidad local y el medio ambiente.

La responsabilidad social empresarial orienta una nueva forma de hacer empresa, que se articula en su desarrollo reciente al proceso de globalización de la economía mundial; surge de la convicción de que es necesario hacer transformaciones internas y externas en el contexto empresarial para hacer más competitivo y sustentable el negocio. Esto significa trascender lo estrictamente tecnológico para situarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medioambiental, particularmente, en el espacio de lo laboral.

Un aspecto fundamental de la RSE es el proceso dinámico de perfeccionamiento continuo. Lo cual significa que el compromiso de la empresa no debe ser una actividad meramente ocasional y excepcional, sino un empeño a más largo plazo.

Básicamente, las empresas que implementan la RSE pueden tener su estrategia de competitividad responsable enmarcada en prácticas relacionadas con siete áreas de RSE<sup>2</sup>:

- 1) Gobernabilidad
- 2) Público Interno



**Trabajo en equipo**

2. Definido por 4 organizaciones de Forum EMPRESA: AcciónRSE de Chile, FUNDEMAS de El Salvador, Instituto ETHOS de Brasil y Perú 2021 de Perú.

- 3) Mercado Responsable
- 4) Medio Ambiente
- 5) Comunidad
- 6) Política Pública
- 7) Proveedores

Para la administración efectiva de los resultados de la RSE y medir el proceso de aprendizaje en estas áreas, se hace necesario contar con algún tipo de medida utilizando un sistema de evaluación de las organizaciones que tiene como referencia indicadores en el país. **FUNDEMAS** creó un sistema de indicadores que cuentan con el valor nacional promedio. Estos valores pueden utilizarse como referencia del progreso de las buenas prácticas de RSE en las organizaciones.

**“La responsabilidad social de la empresa es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”.**



**“Un aspecto fundamental de la RSE es el proceso dinámico de perfeccionamiento continuo. Lo cual significa que el compromiso de la empresa no debe ser una actividad meramente ocasional y excepcional, sino un empeño a más largo plazo”.**

## Capítulo II. Responsabilidad Social Empresarial y Ambiente Laboral

Actualmente, el tema de ambiente laboral dentro del contexto de una organización está vinculado con todas las áreas estratégicas de esta y constituye un elemento fundamental para la productividad y la competitividad responsable; por ende impacta en los resultados, el éxito, el progreso y sostenibilidad de la organización.

Para la RSE, el concepto de ambiente laboral coloca el acento en el factor humano o, si se quiere, en la humanización de los ambientes laborales, lo cual requiere de un cambio cultural de envergadura (Espinosa, 2001) y, bajo esta premisa, entender el ambiente laboral como “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad”.

El ambiente laboral incluye componentes de tipos objetivos y subjetivos. Dicho en términos simples, es un indicador de satisfacción con la manera como las personas viven la cotidianidad en su ámbito laboral (Restrepo, 2001; Salinas, 2002). Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneraciones, incluso las relaciones sociales que se dan entre el personal de la organización.

El listado de las mejores veinticinco pequeñas y medianas empresas en América publicado por Great Place to Work -Mejor Lugar para Trabajar- confirma que el tema de ambiente laboral ha cobrado relevancia al interior de las empresas en los últimos años. Políticas orientadas a mejorar los climas laborales o a potenciar el compromiso con los trabajadores pueden llevar a una compañía u organización a la cima de un mercado cada vez más competitivo y exigente.

En general, las empresas que practican la RSE :

- Cumplen con las obligaciones emanadas de las leyes de lo mercantil, laboral, medioambiental y todas aquellas que son propias del marco regulatorio del sector del negocio.
- Tratan a sus clientes, socios comerciales y competidores con equidad y rectitud.
- Se comportan como «buenos ciudadanos» en la comunidad local.
- Respetan los recursos naturales y el medio ambiente.

Al mismo tiempo:

- Se preocupan por las condiciones de trabajo, las relaciones, la salud, la familia, la seguridad y el bienestar general de los trabajadores así como por los consumidores.
- Consideran la persona humana y su desarrollo como base para la prosperidad, motivan a su personal con la oferta de oportunidades de formación y desarrollo.
- Generan oportunidades para desarrollar a las personas, independientemente de sus condiciones físicas.
- Se interesan en su público interno y su proyección hacia la comunidad.

El ambiente laboral se refiere generalmente, a las políticas de recursos humanos que afectan directamente al público interno (los empleados), tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo - tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes, entre otros aspectos relacionados con el entorno interno de la empresa.

Lo que realmente le da la capacidad diferenciadora a una empresa es su capital humano. Además, el postulado de un verdadero liderazgo empresarial está basado en la práctica de los hábitos internos; primero, en lo que llamamos lograr la victoria privada, para, después, lograr la victoria hacia el exterior, es decir, que el público interno debe ser sujeto de

**“El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad”.**

interés primero en las empresas para después volcar los efectos hacia los consumidores, clientes, la comunidad local y la sociedad en general.

El manejo del capital humano no solo responde a los desafíos del ámbito interno, sino a las necesidades de un mercado globalizado. Esto es crucial para el éxito de una organización. Gestionar ese capital humano de acuerdo a los conceptos de responsabilidad social empresarial va mucho más allá de los procesos tradicionales y administrativos. Diversas empresas, líderes en responsabilidad social empresarial, han venido elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen, además del cumplimiento de las obligaciones, paquetes de compensación y sistemas de atracción y retención de los mejores talentos. Más allá de programas específicos en el área de recursos humanos, el área de ambiente laboral incluye la organización, la cultura corporativa, los valores y otros aspectos internos como base fundamental de los comportamientos de las personas que laboran en la organización.

Los grandes cambios que caracterizan a la actualidad empresarial están remodelando el ambiente laboral. La competencia, tanto en el ámbito nacional como internacional, requiere de empresas innovadoras, diversificadas y flexibles. Adicionalmente, los clientes e inversionistas esperan y prefieren hacer negocios con empresas que generen ambientes de trabajo justo, productivos y potenciados que se reflejen en una verdadera productividad empresarial. Actualmente, existe una tendencia a conocer indicadores, prácticas y asuntos empresariales con el ambiente laboral a través de los medios de comunicación, como por ejemplo la citada publicación *The Best Place to Work* y otros donde se listan las mejores organizaciones que cumplen criterios de que reflejan una dinámica positiva en el ambiente laboral, generando altos niveles de satisfacción laboral.

## Costos y beneficios de invertir en un ambiente laboral de calidad

Los beneficios de contar con un ambiente laboral saludable duplican, o triplican los costos o inversiones que se requieren. Desde el siglo pasado, se ha demostrado que una práctica de mantener las condiciones de iluminación, ventilación y otros elementos satisfactorios en el ambiente de trabajo aumenta la productividad de los grupos de empleados.

Tener un ambiente laboral saludable y de calidad significa cumplir, principalmente, los aspectos legales en torno a la relación laboral con los empleados. El salario mínimo, las prestaciones correspondientes a vacaciones, horarios de trabajo, días de asueto, aguinaldo, así como indemnizaciones, pagos por prestaciones para la seguridad social como los seguros médicos básicos y de la prevención para retiro y accidentes de trabajo representan los elementos del presupuesto básico de operaciones de una organización. Los aportes patronales representan, en algunos casos, aproximadamente un 15% en relación a los salarios.

Los gastos o inversiones adicionales a lo que señala la ley pueden estar relacionados con los paquetes de prestaciones, como regalías, bonificaciones, gratificaciones a los empleados en términos de incentivos, seguro médico hospitalario, seguros de vida, así como capacitaciones continuas, regalos para celebraciones como fin de año, montos de aguinaldos y vacaciones adicionales a la ley. Estas inversiones, pueden variar dependiendo de los volúmenes de ventas y utilidades o del presupuesto de ingresos proyectados<sup>3</sup>; en algunos casos de empresas nacionales representan del 3% al 10% del presupuesto de las ventas, o del 10% al 30% en relación a los salarios.

En cuanto a los beneficios, se pueden mencionar los de tipo cuantitativo (tangibles, medibles) y los de tipo cualitativo (intangibles). Son de orden cuantitativo los efectos en la productividad, la reducción de la rotación del personal, la



**Desarrollo de prácticas para un buen empleador**

**“Tener un ambiente laboral saludable y de calidad significa cumplir, principalmente, los aspectos legales en torno a la relación laboral con los empleados”.**

3. Para una organización sin fines de lucro representa un porcentaje en relación al presupuesto de operación aprobado anualmente.

reducción de costos de los reprocesos y desperdicios, la disminución de accidentes de trabajo, es decir, cuando se logra un ambiente laboral saludable gracias a las prácticas de responsabilidad social empresarial. Estos beneficios se pueden medir y representan un valor significativo para las finanzas de la empresa. Pueden resumirse en los siguientes:

- **Mejoramiento del desempeño financiero.**

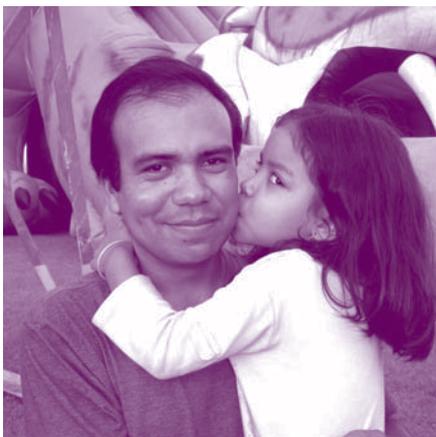
Varios estudios han demostrado que existe relación entre las actividades que, en cuanto a responsabilidad social, realizan las empresas y un desempeño financiero positivo. Un estudio realizado por la Universidad de Harvard mostró que las empresas con acciones balanceadas entre empleados y accionistas presentaron una tasa de crecimiento cuatro veces mayor y una tasa de crecimiento del empleo ocho veces mayor a las empresas enfocadas solamente a los accionistas.

- **Reducción de costos operativos.** Existen iniciativas de responsabilidad social empresarial capaces de reducir los costos de manera considerable, en los temas relacionados con medio ambiente y ambiente laboral. Existen casos de empresas que obtienen resultados sobre disminución de desperdicios, eficiencia de máquinas, ahorro de energía, reducción de pasos de procesos administrativos, ahorro de papel en la oficina, a través de la participación de los empleados en equipos de mejoramiento de la calidad.

- **Disminución del ausentismo.** En el área de los recursos humanos, los programas para lograr la compatibilidad entre la vida laboral y la personal disminuyen el ausentismo en el trabajo e incrementan la retención de empleados. Además, las empresas pueden ahorrar dinero gracias al aumento que origina la reducción de costo de contratación y capacitación de personal. Un programa de capacitación exitoso, por ejemplo, puede beneficiar el área interna en cuanto al mejoramiento de los resultados, creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado. Estos beneficios de tipo cuantitativo pueden medirse utilizando indicadores como:

- Reducción de la fatiga física y psicológica de las personas
- Apoyo al reclutamiento de personal
- Reducción de la rotación del personal y dejar fijas a las personas en la empresa
- Reducción del ausentismo
- Reducción del costo de las horas trabajadas.

Los beneficios de orden cualitativo que se pueden obtener de prácticas empresariales que favorecen el ámbito interno se manifiestan en varios niveles de orden empresarial, personal y de la sociedad. Algunos de estos son: el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, el reconocimiento como empleador predilecto, la imagen, el prestigio en la comunidad y en el mercado, la entrega del personal a su trabajo y lealtad a la empresa, la satisfacción del personal y de las familias de los trabajadores, los claros indicios de una mejor relación con los clientes, proveedores y comunidad.



**Fortaleciendo lazos familiares**



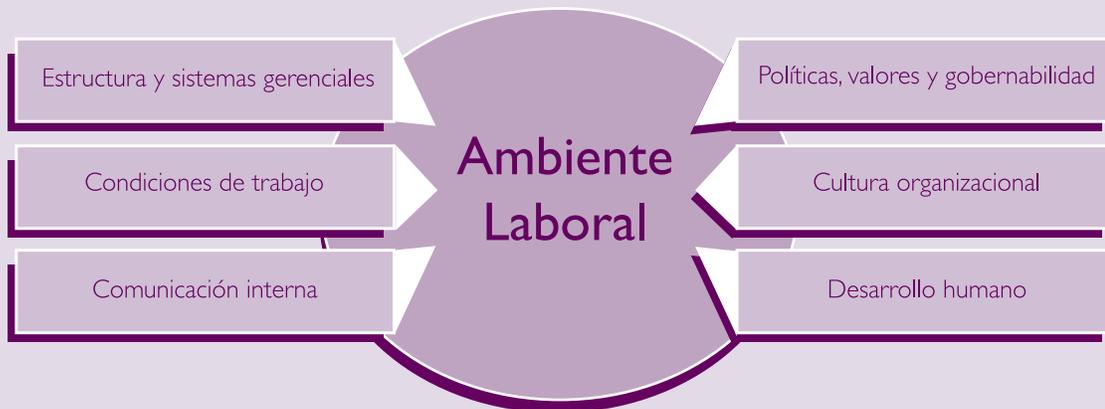
**Satisfacción del personal**

# Capítulo III. Responsabilidad Social Empresarial y Ambiente Laboral

El tema de ambiente laboral, como se ha explicado anteriormente, lo constituyen un conjunto de variables o componentes relacionados con el ámbito interno de la organización: 1) estructura y sistemas gerenciales, 2) políticas, valores y gobernabilidad, 3) condiciones de trabajo, 4) desarrollo humano, 5) cultura organizacional, 6) comunicación interna.

Las estructuras, por consiguiente, deben ser rediseñadas. Han de buscar la flexibilidad y la adaptación a los procesos y no, como ocurre ahora, la adaptación de los servicios y procesos a la estructura. Al mismo tiempo, es necesario encontrar formas de organización que hagan posible la asunción de responsabilidades por parte de directivos y el logro de resultados.

Gráfico I. Componentes del ambiente laboral



El gráfico representa los elementos esenciales con el tema de ambiente laboral en una empresa y constituyen el marco de referencia para implementar las buenas prácticas de RSE en una organización.

A continuación, la guía aborda cada uno de los componentes de forma conceptual y provee orientaciones básicas para la aplicación.

## a. Estructura y sistemas gerenciales

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. Una estructura con numerosos niveles jerárquicos dificulta la delegación de autoridad y responsabilidades al tiempo que complica el desarrollo de los procesos de trabajo.

La estructura significa contar con un ordenamiento interno de las funciones que le competen a las personas dentro de la empresa; esto se llama organización. La organización es el conjunto de instrumentos, organigrama, manuales, reglas y normas de comportamiento que dirigen a los miembros de una empresa y, así, esta pueda contar con un medio que le permita alcanzar determinados objetivos. Para construir un ambiente laboral de calidad, es necesario que la empresa esté organizada adecuadamente; el contar con una división de trabajo funcional o por procesos hace que la empresa tenga una base para que cada quien en la organización conozca su responsabilidades.

El desarrollo de estructuras más eficaces ha de tener en cuenta algunos parámetros de diseño:

**“La organización es el conjunto de instrumentos, organigrama, manuales, reglas y normas de comportamiento que dirigen a los miembros de una empresa y, así, esta pueda contar con un medio que le permita alcanzar determinados objetivos”.**

- Adaptarse a las características del entorno. Una empresa puede funcionar mejor con organizaciones por procesos que por funciones, o puede estar dividida según marcas y territorios si se expande
- Integrar, en el nivel de dirección más próximo al nivel operativo, todas las actividades que son de una misma naturaleza, tienen una misma finalidad o poseen características homogéneas
- Diseñar el organigrama sobre la base de los procesos de trabajo, que son, en suma, los responsables de los resultados que se obtienen
- Definir los órganos de coordinación y control horizontal sobre el principio de que todas sus actividades tienen que ser un servicio de valor añadido a los servicios o productos finales, al menor costo posible
- Reducir el número de niveles jerárquicos y trasladar, a cada jefatura, la capacidad necesaria para adoptar todas las decisiones que le afecten.

Un organismo social, como es la empresa, depende para su **éxito** de una buena administración, ya que solo a través de ella se hace buen uso de los recursos **materiales**, humanos y financieros con que cuenta. En las grandes empresas es donde se le da mayor importancia a la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial; sin ella no podrían actuar. Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de **competitividad**, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, **mercado**, personas, recursos financieros.

El aumento de la **productividad**, en el campo económico y social y medio ambiental, es siempre fuente de preocupación; sin embargo, con una adecuada organización, el panorama cambia, pues repercute no solo en la empresa, sino en toda la **sociedad**. Mejorar la **calidad** de la organización es requisito indispensable, ya que, además de influir en el ambiente laboral, se necesita coordinar todos los elementos que intervienen para crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

La organización implica un ordenamiento de tareas; por ello, la Junta Directiva de la organización se dedica a velar por los resultados de la empresa, establece las líneas de trabajo, provee las estrategias para que el gerente o director ejecutivo formule estrategias y ejecute las acciones necesarias en un contexto dinámico en la toma de decisiones; el gerente o encargado de producción responde de los volúmenes o servicios que la empresa ofrece al mercado y el encargado de ventas responde por las gestiones con los clientes.

Contar con una división del trabajo y responsabilidades hace que los empleados también conozcan qué es lo que tienen que hacer y cómo se les va a medir y evaluar en su desempeño. La definición clara de funciones, atribuciones y responsabilidades es importante para mantener un buen ambiente laboral y niveles de productividad considerables. La organización del trabajo evita duplicidad de funciones, conflictos en las funciones y tareas, y limita la autoridad y responsabilidad.

Generalmente, la organización se registra en forma escrita para evitar confusiones en el trabajo. Los instrumentos administrativos para comunicarse dentro la organización, establecer los procesos, las metas y resultados son los manuales y otros documentos que se elaboran y dan a conocer a través de métodos que dependen de la complejidad de la organización. Actualmente, hay diversos sistemas para mejorar la gestión, por ejemplo: para mejorar la calidad y productividad, existen los sistemas de estandarización como las series de ISO 9000; esto implican la determinación de la organización, las funciones y los procesos, además de la implementación de políticas, normas y sistemas de información de acciones correctivas que conllevan a la mejora de la calidad.

Un sistema esencial para la organización es la planificación estratégica y operativa, instrumento clave para la definición de estrategias, resultados y metas de corto, medio y largo plazo. Con ello, la empresa establece la orientación que le permite conducir el negocio en una dirección determinada y los empleados conocen las proyecciones, lo que les da un



**Trabajadores calificados**



**Estableciendo objetivos y valores**

sentimiento de seguridad, en especial si han participado en las fases de identidad del negocio, declaración de la misión, visión y valores, ya que son compartidos, y les proporciona, además, identidad y empoderamiento en el trabajo.

Hay una frase que dice: *Si no sabes a dónde ir, cualquier camino te llevará.* Toda empresa necesita de un rumbo y los empleados deben compartir estas proyecciones para colaborar, comprometerse y tomar decisiones. La determinación de metas y objetivos por parte de los departamentos y las unidades del negocio hace que las personas se comprometan con los resultados. Las directrices de los gerentes, jefes y otros cargos de dirección deberán ser consecuentes con los sistemas de planificación y, en especial, con el interés de desarrollar a los empleados para aprovechar sus competencias y habilidades, pues los niveles de satisfacción en el trabajo están relacionados con las oportunidades que los empleados tienen en la organización, así como con el estilo de dirección de las jefaturas. En la actualidad, un estilo de dirección autocrático o paternalista no es coherente con la filosofía de crear empleados automotivados y autodirigidos para cumplir las metas empresariales; es necesario considerar estilos de liderazgo basados en resultados, desarrollo de los empleados y desarrollo de competencias para el trabajo en equipo y logro de resultados compartidos.

Actualmente, existen diferentes modalidades de trabajo en equipo y de participación de los empleados en el mejoramiento continuo de la empresa, como los equipos de mejora, los círculos de calidad y otros, que son la expresión de liderazgos efectivos y de sistemas gerenciales apropiados para incrementar la motivación, el desarrollo y la satisfacción de los empleados de una empresa. También, existen modalidades sencillas como las reuniones sistemáticas y periódicas para tratar asuntos de la producción y de otras áreas dirigidos por el(la) jefe, las cuales utilizadas para construir liderazgo, compromiso, y permiten la participación de los empleados, contribuyendo así a un ambiente laboral saludable.

## **b. Políticas, valores y gobernabilidad**

**Las políticas** son enunciados que expresan un camino

que seguir para la toma de decisiones, orientan y guían la actuación de todos los empleados. **La gobernabilidad** se refiere a la institucionalización del conjunto de políticas, valores y normas de convivencia dentro de la organización para lograr un objetivo común. La gobernabilidad es contar con un marco de referencia para la actuación; mientras existan políticas, normas y valores para guiar la acción en las organizaciones estas tendrán mayores probabilidades de un ambiente laboral de calidad.

La gobernabilidad implica el conocimiento explícito y la claridad del marco de actuación de los empleados. Las empresas tienen sistemas de gestión -maneras de hacer las cosas-; también puede ser que tengan políticas definidas. Sin embargo, estas políticas:

- rara vez, están claramente definidas
- generalmente, no son comunicadas a los integrantes de la empresa o estos no las comprenden
- con frecuencia, no están alineadas con la visión de la empresa
- no siempre tienen objetivos claros
- en la mayoría de los casos, no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

¿Quién no ha escuchado la frase: La empresa debe mejorar su rentabilidad?: ¿es ésta una política? No, aún no, le falta un elemento clave: el compromiso.

La empresa mejorará continuamente su rentabilidad. Ahora sí es una política, porque contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad; la palabra que define el compromiso es: mejorará.

Es posible ampliar la frase: “La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas”.

Otro ejemplo: “No podemos seguir perdiendo clientes por

**“Toda empresa necesita de un rumbo y los empleados deben compartir estas proyecciones para colaborar, comprometerse y tomar decisiones”.**

problemas de calidad”. La política asociada podría ser: “La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes”.

**Los valores** determinan las formas de comportarse de un grupo y son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Son ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta del personal de la organización. Algunos aspectos que considerar para las buenas prácticas de valores son:

- Toda empresa debe tener un conjunto de valores corporativos, asociados a lo que es valioso y que tiene significado para la organización; por lo tanto, estos deben ser definidos y luego divulgados. Por ejemplo: responsabilidad, trabajo en equipo, ética, calidad
- Cuando se establecen valores, es necesario también pensar y manifestar las formas de expresarlos y reconocerlos, así constituirán un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Por ejemplo, la responsabilidad se puede manifestar llegando con puntualidad a las reuniones, cumpliendo con el horario de trabajo y realizando a tiempo la entrega de reportes y el pago de los compromisos financieros y laborales, entre otros.

**Las políticas, principios y valores** de la empresa deben ser coherentes con los derechos humanos de los empleados. El marco de acción de la empresa se utiliza para respetarlos, practicarlos y mantenerlos. En el ámbito de la responsabilidad social empresarial, el respeto y derecho de los trabajadores en la empresa se manifiesta en el establecimiento y la declaración de políticas, principios y valores claros que propician aspectos fundamentales de derecho, y no únicamente en el área de la gestión del negocio y sus finanzas:

La gobernabilidad de una empresa también está asociada a un marco de referencia social que incluye políticas y un sistema de valores que fomenten, entre otros:

- La inclusión de grupos que, generalmente, no son tomados en cuenta y constituyen la minoría en una

organización, respecto a la diversidad e igualdad de oportunidades como por ejemplo: adultos mayores retirados, personas con discapacidad, mujeres, entre otros.

- La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, lo que incluye aspectos relativos al equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, y a la participación de forma igualitaria
- El derecho a la libre expresión y asociación
- El respeto a la persona
- El comportamiento dentro de la organización, la ética y el desarrollo de políticas que promueven la armonía en todos los ámbitos de la organización.

Desde el punto de vista de la RSE, existen diversas formas de implementar estas políticas que fomenten un ambiente laboral armónico. Son importantes las que se relacionan con el cumplimiento del aspecto legal, el desarrollo de la persona y el respeto a los derechos.

**El respeto a la diversidad e igualdad de oportunidades** es un factor importante de considerar en una empresa que practica la responsabilidad social. Hoy en día, el desarrollo de las empresas está inmerso en la dinámica de la globalización e internacionalización de sus operaciones, por lo que el contar con un recurso que posee talentos, experiencia y conocimientos debe ser apreciado, independientemente del sexo (mujer, hombre), religión, capacidad física, edad y otras características especiales de la persona; esto se conoce como **respeto a la diversidad**. Por ello, las políticas de contratación deben manifestar esta apertura en el reclutamiento y la selección del personal. Si bien es cierto que para asegurar la contratación de talentos es importante contar con los perfiles de puestos, a fin de aplicar los criterios de selección, existen parámetros que no deben ser relevantes para ello, como lo son el sexo, la edad y la discapacidad. Las empresas responsables tienen a abrir el rango de posibilidades y a enfocar la decisión en el cumplimiento de competencias, y no en características físicas, religión u otros aspectos discriminatorios.

**“Desde el punto de vista de la RSE, existen diversas formas de implementar estas políticas que fomenten un ambiente laboral armónico. Son importantes las que se relacionan con el cumplimiento del aspecto legal, el desarrollo de la persona y el respeto a los derechos”.**

Para abrir el abanico de oportunidades, algunas empresas en el país implementan diversos programas que apoyan el enfoque de la diversidad, por ejemplo; el Programa de Retirados, que favorece la participación de personas adultas y la contratación de personas con discapacidad<sup>4</sup>. En El Salvador, el Ministerio de Trabajo regula y fomenta esta práctica, a partir de la existencia de una ley sobre la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad -Decreto N.º 888-, que incluye un inciso de integración laboral que ordena emplear a una persona con discapacidad por cada veinticinco trabajadores y formación profesional idónea y apta para desempeñar el puesto, aplicable a los sectores privado y público. La ley, además, regula la parte de accesibilidad, educación e infraestructura adecuada para la movilización y desarrollo de estas personas.

Empresas que tienen un amplia gama de operaciones internacionales pueden apoyar programas de diversidad como estrategia de gestión; por ejemplo, la empresa Hewlett Packard cuenta con un **Programa de Diversidad** en donde la fuerza de trabajo está constituida por personas muy diferentes. La diversidad se materializa en diferencias visibles y no visibles, que incluyen factores como género, edad, formación, raza, discapacidad, personalidad o métodos de trabajo empleados. El programa se basa en la idea de que apoyar estas diferencias crea un ambiente de trabajo en el que todo el mundo se siente considerado y seguro de que su capacidad está siendo aprovechada; de esta manera, se logra avanzar más firmemente en el logro de los objetivos corporativos.

### **Igualdad de oportunidades para la mujer y el hombre**

El tema de igualdad de oportunidades laborales para mujeres y hombres es de vital importancia en el contexto de la RSE. Aunque la tendencia actual es equilibrar la brecha existente, aún persisten diferencias en las oportunidades equitativas en el mundo laboral, en especial en el tema de salarios, beneficios y equilibrio entre lo familiar y laboral. Una de las prioridades fundamentales para el desarrollo social y económico de los estados y sociedades es la incorporación

del enfoque conceptual, metodológico y operacional de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mundo laboral y familiar, ya que, repetimos, sigue siendo abordado y aplicado de una manera pobre y limitada.

El tema de igualdad de oportunidades tiene de base el marco legal internacional. Se conoce el mandato de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de igualdad entre mujeres y hombres, consistente en promover la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el mundo del trabajo. Este mandato se basa en los convenios internacionales del trabajo, de especial pertinencia para la igualdad entre el hombre y la mujer, sobre todo: el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958; el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981; y el Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000.

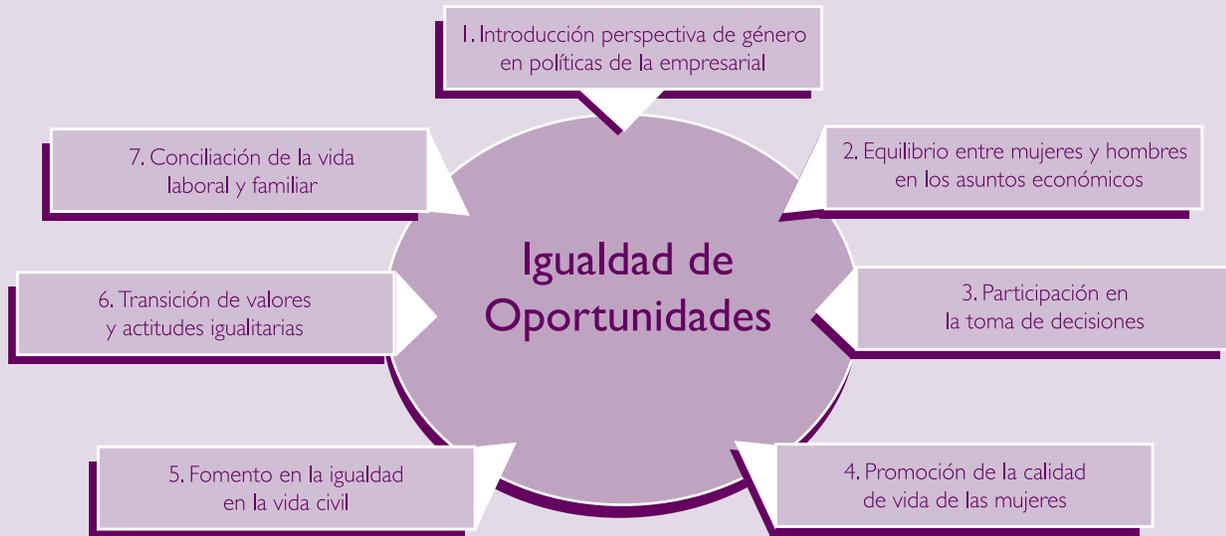
- La igualdad entre mujeres y hombres en el mundo laboral constituye no solo un valor ético necesario, sino también un valor económico que la empresa no puede descuidar. En efecto, se afirma que la organización que invierte en la promoción de la igualdad genera un conjunto de ventajas tanto para la organización como para los trabajadores.
- Diversos estudios realizados consideran que la participación de mujeres en los niveles altos de responsabilidad incorpora a la empresa una serie de valores, mayor efectividad, actividad e independencia, y que la mayor participación de mujeres en niveles ejecutivos produce mayor rentabilidad.

**“El tema de igualdad de oportunidades laborales para mujeres y hombres es de vital importancia en el contexto de la RSE”.**

4. Ponencia sobre Género y Responsabilidad Social de las Empresas. Fundación Carolina. Venecia, 14-16 de diciembre de 2005.

5. Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres. Programación del Fondo Social Europeo (2007-2013).

## Gráfico 2. Áreas estratégicas de acción para el desarrollo y fortalecimiento de la igualdad de oportunidades



Para cada una de estas estrategias, se deberán establecer y ejecutar medidas que permitan concretar la igualdad de oportunidades.

1. Introducir la perspectiva de género en las políticas empresariales de modo que se traduzca en acciones orientadas a intensificar la cooperación entre las instancias internas o externas correspondientes, con el propósito de introducir el principio de igualdad de género en las políticas, planes y estrategias que se diseñen y se ejecuten en las empresas.
2. Promover la igualdad económica entre mujeres y hombres impulsando iniciativas para establecer o dar continuidad al fomento de la participación de las mujeres dentro y fuera de la empresa, promocionando a la mujer para que ocupe mejores cargos y eliminando las barreras que dificultan lograr las mismas condiciones laborales para ambas partes.
3. Establecer medidas que impulsen la presencia de las mujeres en este proceso, al definir políticas, estrategias y programas internos o externos de la empresa, así como el fomento de la promoción profesional de las mujeres en la empresa.
4. Promover la calidad de vida de las mujeres, de modo que se contemple el desarrollo de iniciativas dentro del ámbito de la salud, la educación y la cultura, así como medidas para prevenir la exclusión social.
5. Fomentar la igualdad en la vida civil, de forma que incluya el desarrollo de las políticas relativas a la lucha contra la violencia de género, así como el diseño e impulso de programas de igualdad de género y estado civil.

6. Transmitir valores y actitudes igualitarias a través de medidas que inciden en el desarrollo de valores y prácticas que fundamenten la igualdad y que eliminen estereotipos. Para ello, se pueden utilizar los medios de comunicación interna y externa establecidos en la empresa.

7. Promover la conciliación de la vida familiar y laboral con importantes iniciativas para continuar logrando un mayor equilibrio y armonía entre mujeres y hombres a la hora de compatibilizar las actividades que desarrollan en ambos espacios.

Una empresa que implementa buenas prácticas de responsabilidad social:

- Cuenta con políticas de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres brindando espacios de desarrollo para ambos por igual, utiliza sistemas de escalas salariales homogéneos y sin brechas o diferencias entre remuneraciones para mujeres y hombres, si no en relación a la valoración del puesto de trabajo
- No contempla la división entre trabajos para hombres y trabajos para mujeres de forma excluyente, sino puestos para personas aptas e idóneas, independientemente del género
- Cuida de que las mujeres y hombres participen de igual forma en la toma de decisiones dentro de un mismo nivel de la organización
- Aplica normas y principios en los cuales se establece el respeto a la igualdad.

El equilibrio entre la vida familiar y el trabajo aparece de forma relevante en el marco de las profundas transformaciones sociales, culturales y económicas en las últimas décadas. Es un aspecto fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas y, por tanto, un factor que considerar en la responsabilidad social empresarial. Se puede entender de múltiples y diversas formas. En general, son las medidas, las iniciativas o las prácticas adicionales a la ley destinadas a crear condiciones para que los trabajadores cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, de modo que se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre mujeres y hombres.

El tema de conciliar la vida laboral y familiar gradualmente ha venido incorporándose como un asunto de preocupación en las agendas gubernamentales, sobre todo en los países industrializados y también en los organismos internacionales, sobre todo, a partir de la década de los años ochenta, cuando la Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda a Estados y sociedades que adopten medidas para asegurar que mujeres y hombres puedan participar más equitativamente del trabajo remunerado y las tareas familiares.

Para concretar el equilibrio o la conciliación mencionada entre estos dos grandes ámbitos, existe una extensa variedad de medidas que pueden ser adoptadas e implementadas en las organizaciones empresariales. Un aspecto que debe tenerse presente es que no existe un estándar de medidas de conciliación trabajo-familia que sea útil a todas las empresas, dado que estas políticas deben engranarse con la estrategia del negocio y la cultura organizacional particular de cada una.

## Aspectos de conciliación entre el trabajo y la familia

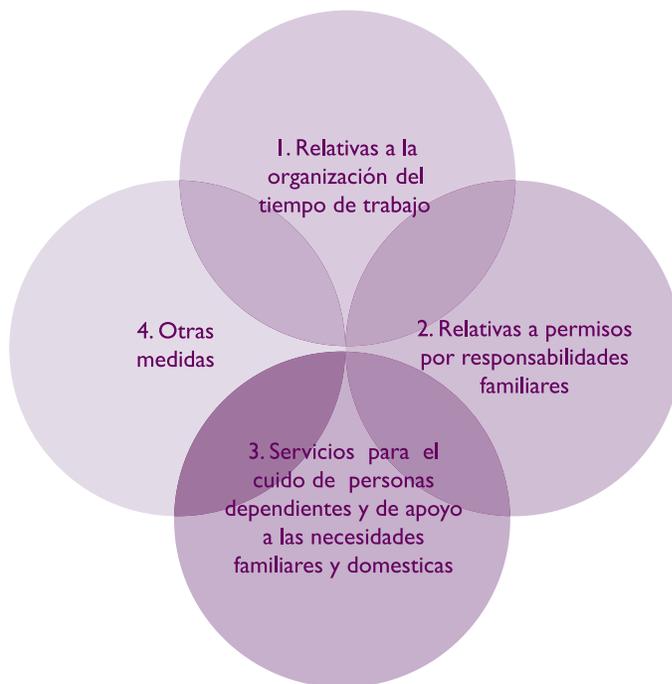
*1. Referidas a la organización del tiempo de trabajo.* Esta categoría de medidas es clave por su relevancia. E incluye aquellas que, por ejemplo, modifican la jornada de trabajo diaria o mensual, con el propósito de facilitar el ejercicio de funciones familiares (por ejemplo, cuidado de hijos enfermos). Incorpora política de desarrollo de carrera que incluye pausas laborales, con o sin goce de salarios, para atención de necesidades personales.

*2. Relacionadas con permisos por responsabilidades familiares.* Comprenden, básicamente, los permisos orientados a que los empleados puedan cumplir con responsabilidades asociadas a sus familiares directos (nacimiento de hijos o muerte de familiares),

*3. Relativas a servicios para cuidar de personas dependientes y apoyar las necesidades familiares y domésticas.* Esta categoría incluye todos aquellos esfuerzos que realiza la organización para facilitar el acceso a los/as trabajadores a servicios de apoyo a las funciones domésticas y familiares. Por ejemplo, convenios con centros de desarrollo infantil o apoyo en los trámites de pago de cuentas personales.

*4. Otras medidas.* En este espacio, se contemplan otras disposiciones relacionadas con el apoyo en transporte, como traslados de ciudad, buses de acercamiento, etc.

Para concretar los aspectos de conciliación entre el trabajo y la familia<sup>6</sup>, se han precisado medidas que se pueden dividir en cuatro grandes categorías: (1) referidas a la organización del tiempo de trabajo; (2) relacionadas con permisos por responsabilidades familiares; (3) relativas a servicios para cuidar de personas dependientes y apoyar las necesidades familiares y domésticas; y (4) otras medidas.



6. Tomado de la experiencia chilena..Acción RSE –Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, Chile, mayo 2003.

Para cada una de las cuatro categorías indicadas, se establecen las medidas existentes y la forma de aplicación en la empresa:

Tipo de medida	Medida	Prácticas
1) Organización del tiempo de trabajo.	1.1) Duración de la jornada de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de optar por jornada parcial</li> </ul>
	1.2) Jornada flexible o diferida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria pactada. Ej:</li> <li>• 24 horas libres cada 3 días de trabajo.</li> <li>• Trabajar todos los días hasta más tarde y salir los viernes a las 15:00 hrs.</li> <li>• Adelantar horario de entrada y salida.</li> <li>• Cambio de hora de almuerzo por inicio de jornada más tarde o término más temprano.</li> </ul>
	1.3) Salidas negociadas para atención de necesidades familiares o administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de cierta cantidad de horas mensuales o días anuales para trámites personales, reuniones de apoderados, etc.</li> </ul>
	1.4) Permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de cierta cantidad de horas mensuales o días anuales para capacitación o desarrollo de proyectos personales: postgrados, cursos, viajes al extranjero, docencia.</li> </ul>
	1.5) Combinación de jornadas de trabajo en la empresa y el hogar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de realizar parte de la jornada en el hogar.</li> </ul>
	1.6) Tiempo de vacaciones adicional al legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer días extra de vacaciones como incentivo para que se los tomen en alguna época del año o bien como premio.</li> </ul>
	1.7) Pausas laborales sin goce de sueldo para capacitación o por motivos personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meses o años de permiso para post grado, servicio militar, maternidad, voluntariado corporativo, etc.</li> </ul>
2) Permisos por responsabilidades familiares.	2.1) Nacimiento de hijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de permiso con goce de sueldo a trabajadoras por maternidad o a trabajadores por paternidad.</li> </ul>
	2.2) Matrimonio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de permiso por matrimonio adicionales a los que establece la ley.</li> </ul>
	2.3) Muerte de familiar directo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de permiso por muerte de cónyuge, hijo o pariente directo, adicionales.</li> </ul>
	2.4) Enfermedades de personas dependientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Días de permiso establecidos para esos fines.</li> </ul>

Tipo de medida	Medida	Prácticas
3) Servicios para el cuidado de las personas dependientes y de apoyo a las necesidades familiares y domésticas de trabajadores.	3.1) Cuidado infantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento de guardería o jardín infantil</li> <li>• Convenios para rebajas guarderías.</li> <li>• Generación de actividades o convenios para niños que cubran la diferencia horaria entre la jornada escolar y laboral.</li> </ul>
	3.2) Cuidado de ancianos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento de hogares de ancianos.</li> <li>• Financiamiento de cuidado de ancianos a domicilio.</li> <li>• Convenios para rebajas.</li> </ul>
	3.3) Recreación infantil o actividades para hijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de vacaciones infantiles.</li> <li>• Organización de actividades recreacionales.</li> <li>• Escuela de fútbol.</li> </ul>
	3.4) Apoyo a labores domésticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con empresas de prestación de servicios de aseo o de otro tipo de apoyo a las labores domésticas.</li> </ul>
	3.5) Apoyo en realización de trámites.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona encargada para el pago de cuentas de los trabajadores.</li> </ul>
4) Otros	4.1) Apoyo en caso de traslado a otra ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción laboral para cónyuge.</li> <li>• Inserción para hijos en colegios.</li> <li>• Apoyo en búsqueda de vivienda.</li> </ul>
	4.2) Transporte del personal desde puntos de acercamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte del personal desde su casa al trabajo y/o viceversa</li> <li>• Personal que trabaja en horarios nocturnos</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Acción RSE/Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM. Chile, mayo 2003



**Educación Infantil**



**Transporte para personal y familiares**

*La implementación razonada de políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones puede generar diversos beneficios que impactan tanto en los trabajadores como en las propias empresas. Algunos estudios recientes en Estados Unidos y Europa apoyan la idea de que la inversión inicial en la instauración de políticas de conciliación trabajo-familia puede generar resultados significativos en la rentabilidad a largo plazo para las empresas.*

Desde el ámbito de las personas empleadas, los mismos se benefician de las medidas de conciliación trabajo-familia al sentirse menos estresados y más realizados en ambos espacios. Además de facilitar a los padres y las madres a disponer de un tiempo más efectivo fuera del trabajo, les entrega una oportunidad de desarrollar áreas de su vida extra laborales.

Los empleados que son capaces de lograr un equilibrio entre su hogar y su trabajo tienen mayores posibilidades de sentirse satisfechos, centrados y focalizados cuando están laborando y, por lo tanto, son más productivos y poseen una actitud cooperadora frente a las crecientes exigencias de su trabajo. Pueden aprender, además, a administrar su tiempo y sus prioridades de una forma más responsable. Investigaciones realizadas confirman algunos de los siguientes beneficios específicos<sup>7</sup>:

- Mayores niveles de satisfacción con su trabajo
- Tiempo para enfocarse mejor en su vida fuera del trabajo
- Mayores responsabilidades y sentido de control personal sobre sus vidas.
- Mejores relaciones con su jefatura, lo cual se asocia a menores niveles de estrés y mayores niveles de satisfacción con el trabajo.
- Mejoras en su autoestima, salud, concentración y confianza.
- Lealtad y compromiso con la empresa.
- Mayor eficiencia al no llevar problemas del trabajo a la casa y viceversa.

Según los resultados de estudios internacionales<sup>8</sup>, se han identificado una serie de particularidades que comparten la mayoría de las empresas que deciden implementar políticas o estrategias de conciliación trabajo-familia de manera integrada a su negocio; en este sentido, la empresa comprometida con este tema es aquella que:

- Advierte que las prácticas eficaces de conciliación trabajo-familia favorecen a la organización y a sus empleados.
- Reconoce que las personas, en todas las etapas de su existencia, trabajan mejor cuando pueden alcanzar un equilibrio apropiado entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.

- Establece una responsabilidad compartida entre empresa y empleados frente a la necesidad de discutir diversos problemas y buscar soluciones realizables, promoviendo una alianza y un compromiso recíproco entre los individuos y sus gerentes de línea.
- Desarrolla políticas apropiadas y respuestas prácticas que resuelven las necesidades específicas de la organización y de sus empleados.
- Comunica su compromiso con las estrategias de trabajo-familia a sus empleados.
- Demuestra liderazgo en este tema desde la alta dirección y anima a los gerentes a seguir su ejemplo.

De igual manera, se han visto ciertas condiciones organizacionales bajo las cuales las políticas de conciliación trabajo-familia obtienen mayores niveles de productividad. (Konrad & Mangel, 2000).

## Participación de los empleados

*“No todos somos Einstein”, comenta Tom Peters en su libro El círculo de la innovación. “Por otra parte, cuando vemos a la gente promedio fuera del trabajo -ocupada en proyectos domésticos, en actividades voluntarias- vemos niveles sorprendentes de creatividad de parte de gente a la que no le pedimos mucho en el curso de un día de trabajo. Creo que la persona promedio posee bastantes habilidades de liderazgo en su interior si le permitimos que florezcan”.*

Los sistemas de producción de servicios o productos, en el pasado, se basaban en la filosofía de Federick Taylor, según la cual se hacía imprescindible instalar férreos sistemas de control y supervisión del trabajo, considerando que los empleados eran incapaces de pensar y hacer las cosas correctamente. Para ello, existían los técnicos, analistas que diseñaban exactamente cómo hacer y planificar el trabajo. Hoy en día, a pesar de que existen sectores que requieren un riguroso sistema de control y supervisión, especialmente por las exigencias de sus clientes internacionales y el cumplimiento de estándares de calidad muy superiores a los del pasado, la práctica de responsabilidad social empresarial de participación de empleados puede generar valor al interior, promoviendo una cultura colaborativa y el espacio propicio para generar espacios de participación significativa.

El grado de organización del trabajo, las actividades de supervisión y control, y el estilo de mando, deben generar un ambiente en el cual los trabajadores tengan la participación en la solución de los problemas y la implantación de innovaciones. Esto genera más compromiso por parte de los trabajadores.

Por ello, el desarrollar políticas para promover la participación de empleados es fundamental. Existen varios tipos

7. [www.work-lifebalance.com](http://www.work-lifebalance.com)

8. Detalles en Creating a Work-Life Balance, A Good Practice Guide for Employers. Sept. 2000

de participación de los empleados. Al interior de la empresa, pueden tomar parte en las decisiones técnicas y estratégicas y pueden participar, mediante una representación, en negociaciones sobre aspectos laborales, cuando sea necesario. En el ámbito externo, pueden definirse políticas para la participación del personal en acciones comunitarias de largo plazo, sistemáticas y sostenibles, denominadas prácticas de voluntariado corporativo.

La participación de los empleados al interior de la empresa supone su inclusión en el análisis y propuestas de mejoramiento, en decisiones más generales de la empresa o unidad de trabajo y en la definición conjunta de objetivos o políticas. La institucionalización y concretización de esta práctica se realiza a través de la formación de comités o de equipos de trabajo. Generalmente, este sistema de participación de empleados implica la definición de políticas, normas, valores, sistemas de evaluación de desempeño, así como una sólida planeación estratégica -definición de objetivos-, que sirven de marco de referencia para la implementación de estas prácticas.

Las buenas prácticas que fomentan la participación de los empleados enfocadas hacia cambios al interior parte de una organización orientada hacia la mejora continua. Actualmente, los sistemas de calidad tales como círculos de calidad, método kaizen, aseguramiento de la calidad y estandarización (como las normas ISO 9000) se basan en la efectividad de los equipos de trabajo.

Las buenas prácticas incluyen políticas, sistemas de desarrollo de personal y de incentivos que están relacionados al logro de objetivos de los equipos de trabajo, de manera tal que los beneficios de los empleados puedan manifestarse en mejoras de sus retribuciones a partir de bonificaciones y gratificaciones adicionales, dependiendo del grado de impacto en los objetivos estratégicos. Las prácticas empresariales orientadas al desarrollo y la participación de los empleados mejoran los niveles de rentabilidad y productividad, al mismo tiempo que reducen los niveles de rotación de personal, aumentan la satisfacción del empleado y promueven el desarrollo profesional y personal.

Aceptar la representación de los trabajadores en el marco del respeto a los derechos fundamentales como el de asociación, tal como lo establecen los convenios internacionales del trabajo, permite establecer las políticas laborales internas de la empresa de una manera uniforme y negociada por los trabajadores. El sindicato es la forma típica de representación de los trabajadores, pero pueden darse otras formas que cumplen esas mismas funciones y llegan a ser prácticas esenciales para la responsabilidad social empresarial.

Una de las formas de representación es el solidarismo inspirado en los valores de paz, equidad, justicia y libertad; reúne a empresarios y trabajadores bajo la consigna de la

cooperación y el crecimiento integral de la sociedad. El solidarismo está presente en Centroamérica desde finales de los años cuarenta. Su planteamiento ideológico central es que, mediante la armonía entre el personal y la alta gerencia, es posible aumentar la producción, estimular la paz laboral, atender necesidades específicas de los trabajadores y, en especial, encontrar formas de comunicación empresarial para tratar los asuntos del negocio. Existen otras formas de asociación solidarias a través de cooperativas que pretenden cumplir tales propósitos mediante un sistema de ahorro común que permita desarrollar diversos servicios orientados hacia los trabajadores asociados. En consecuencia, el solidarismo y otras formas de libertad de asociación de los trabajadores, como el cooperativismo, responden a las necesidades materiales de los trabajadores.

Existe otro grado de participación de los empleados orientado hacia la comunidad, lo cual contribuye a despertar en ellos un sentido de compromiso y responsabilidad hacia temas de interés nacional o comunitario. La participación está basada en una política y un sistema que permiten realizar proyectos sociales o comunitarios en beneficio de otros; generalmente, son trabajos no relacionados con las actividades de la empresa y mejoran la calidad de vida de grupos menos favorecidos. Los empleados participan organizados para que fomenten y practiquen valores fundamentales como la solidaridad y el trabajo en equipo. Esta participación es voluntaria y está basada en normas, políticas y valores institucionales que se tienen de marco de referencia y constituyen una práctica de responsabilidad social fundamental.

La participación del personal puede trascender hacia políticas de participación en la comunidad. Generalmente, esta medida se practica a través de lo que se conoce como voluntariado corporativo. Algunas organizaciones fomentan este tipo de participación y lo denominan voluntariado corporativo, el cual consiste en programas de desarrollo de la localidad; son proyectos sistemáticos, continuos, por lo que su ejecución requiere una inversión financiera planificada e, incluso, el establecimiento de alianzas o convenios con organizaciones no gubernamentales (ONG).

**Las políticas de participación de los empleados** son aspectos fundamentales de la responsabilidad social empresarial que contribuyen a incrementar los niveles de productividad y motivación, además de impactar a la sociedad favoreciendo el prestigio e imagen de la empresa.

### c. Condiciones de trabajo

Las condiciones físicas, psicológicas y las relacionadas con los sistemas administrativos en los cuales los empleados están inmersos permitiendo el bienestar son fundamentales para asegurar un ambiente laboral saludable. Las prácticas de responsabilidad social empresarial asociadas a este componente son fundamentales, por un lado, porque responden a las obligaciones legales y, por otro, porque son factores satisfactorios que tienen efectos en la motivación, la salud, el bienestar y, al mismo tiempo, impactan la productividad del negocio.

Hablar de condiciones ambientales de trabajo en el contexto de las organizaciones implica hacer referencia a la higiene laboral, la cual alude al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores. Se relaciona con diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su medio ambiente.

*Un ambiente agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal. Convertir el lugar de trabajo en un ambiente agradable es una real preocupación para las empresas exitosas.*

La higiene laboral está vinculada con condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Desde la perspectiva de la salud física, el lugar de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición de las personas a factores externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. De esta forma, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas de calidad que actúen positivamente sobre los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto).

*Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés.*

Un programa de higiene laboral incluye las siguientes áreas y aspectos:

#### Ambiente físico de trabajo

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables; así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

#### Ambiente psicológico de trabajo

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de gerencia democrática y participativa, basada en confianza y respeto
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

#### Aplicación de principios de ergonomía

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

#### Salud Ocupacional<sup>9</sup>

- Señales adecuadas para evacuación en caso de emergencias
- Extintores y equipo adecuado para prevenir y mitigar incendios
- Prevención de situaciones y condiciones que elevan la probabilidad de accidentes de trabajo
- Prevención de enfermedades ocupacionales y del trabajo
- Prevención de accidentes
- Utilización adecuada del equipo de protección para el personal, como cascos, mascarillas, guantes, gabachas, anteojos, entre otros.

#### Fuente: Chiavenato (2002)

En el mejoramiento del ambiente psicológico del trabajo, las prácticas están dirigidas, en su mayoría, a evitar las fuentes de estrés. Las prácticas comunes son de diversas formas que van de lo más sencillo a lo más complejo.

En los sectores de trabajo intenso en líneas de producción, las prácticas están dirigidas al ejercicio físico y los beneficios que éste conlleva; se basan en la realización de una rutina de ejercicios físicos en cierto período de la jornada. Esto favorece el descanso del cuerpo después de horas de intenso esfuerzo y también previene enfermedades posteriores en relación a la postura en el trabajo. Algunas empresas e instituciones tienen prácticas más complejas que vinculan

9. El Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y el Ministerio de Trabajo cuentan con programas especializados en estos temas: Salud, Higiene y Seguridad industrial.

el bienestar y la salud, como el pago de mensualidades de gimnasio, organización de caminatas y juegos deportivos.

Se conocen prácticas más complejas en empresas grandes y multinacionales, como la instalación de gimnasios y áreas de deportes exclusivas para ejercicios físicos, prácticas de Tai-shi, clases de danza y arte, hasta piscinas y salas de masajes antiestrés.

El estrés como un efecto de la compleja dinámica de las empresas, es un factor que estas tienen bajo control, en especial para asegurar el bienestar de los empleados y sus familias. Los daños asociados a las situaciones que causa el estrés son combatidos en las empresas a través de programas específicos que contrarrestan los efectos de dichas situaciones. Estos programas pueden ser realizados con la participación de otras instituciones especializadas para ayudar a los empleados.

En el ámbito personal, las prácticas de RSE pueden abarcar aspectos que mejoran las condiciones psicológicas y modifican comportamientos del personal que pueden afectar la productividad y ocasionar problemas de salud como: fumar demasiado, abuso del alcohol y drogas, propensión a los accidentes, violencia en general y, en especial, la intrafamiliar, desórdenes de apetito, problemas familiares, depresiones, irritabilidad excesiva, problemas del corazón, problemas de piel, dolores de cabeza entre otros.

Desde una perspectiva grupal, las prácticas se enfocan no solamente a provocar un ambiente menos estresado, sino a fomentar el trabajo en equipo. Los paseos, los deportes y las excursiones en grupo, así como la celebración de fiestas en épocas significativas del año son prácticas que, además de asegurar el bienestar de los empleados, tienen impactos en la productividad del negocio.

Las condiciones de trabajo relacionadas con los sistemas administrativos están enmarcadas también en los sistemas de prestaciones sociales de la empresa. Prestaciones sociales

son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, como préstamos o aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que, en concepto de salario, percibe el empleado (Sabino Ayala, 2006). En algunos casos, estas pueden constituir desde un 35% hasta un 50% en relación al monto de los salarios<sup>10</sup>.

Las prestaciones tienen como objetivo proporcionar un beneficio colateral a su salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga al personal, sea en especie o en dinero, para la satisfacción de sus necesidades económicas, educativas o socioculturales y recreativas, como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

La mayoría de los programas de prestaciones tienen como objetivos principales:

- Mejorar la satisfacción de los empleados
- Satisfacer las necesidades de salud y seguridad
- Atraer y motivar a los empleados
- Reducir la rotación de personal
- Mantener relaciones laborales sanas con los empleados
- Mantener una posición competitiva favorable.

En relación a los sistemas de prestaciones y previsión para la salud y el bienestar de los empleados, las prácticas de RSE están orientadas al cumplimiento de las leyes laborales nacionales y, en algunos casos, hacia prestaciones adicionales que marcan la diferencia en el ambiente laboral.

El marco legal regulatorio en el país establece, en este aspecto, la obligatoriedad de los aportes en la seguridad social, tanto de los patrones como de los empleados. Específicamente para el tema de salud, la administración y prestación está a cargo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)<sup>11</sup>; el aporte patronal es de un 7.5% en relación al salario devengado. Los fondos de previsión son administrados por entidades financieras de previsión (AFP) y el aporte

**“Desde una perspectiva grupal, las prácticas se enfocan no solamente a provocar un ambiente menos estresado, sino a fomentar el trabajo en equipo”.**

10. Representan las prestaciones de ley y prestaciones adicionales de algunas empresas medianas y grandes del país.

11. Beneficia al derechohabiente, a los cónyuges e hijos menores de 12 años.

patronal es de 6.5%. Las prestaciones sociales adicionales a la ley pueden representar un rango diverso de inversión que oscila entre un 5% y un 20% con respecto al total de sueldos. trámites de vivienda, seguros, ahorros, entre otros aspectos.

Las prestaciones adicionales que comúnmente se encuentran como prácticas que influyen en el ambiente laboral son:

- Complemento del 70% de aguinaldo para completar el equivalente a un salario (la ley establece el 30%)
- Pago de seguro médico colectivo
- Seguros de vida
- Alianza con clínicas comunales para atención a los miembros de las familias mayores de quince años
- Instalación de clínicas empresariales en las empresas en coordinación con el ISSS
- Créditos y ahorro, por medio de cooperativas, enfocados para emergencias de salud y casos relacionados
- Alianzas y coordinaciones interinstitucionales para facilitar trámites de vivienda, seguros, ahorros, entre otros aspectos.

#### **d. Desarrollo humano**

Las transformaciones organizacionales exigen nuevos conceptos, prácticas y soluciones que a su vez demandan cambios en las personas para funcionar de manera satisfactoria. Estos cambios corresponden al área de desarrollo de los recursos humanos que, en términos generales, engloba la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto, pero también como sujeto, en coherencia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo.

Los responsables del área de Desarrollo de Recursos Humanos de las empresas deben responsabilizarse ahora de orientar a las personas (empleados en general) a pensar antes de hacer las cosas y a agregar valor intelectual. Las empresas, vistas como entidades asociativas democráticas, compuestas por personas que participan activamente en

todos los niveles de la organización, y dado el papel central que dentro de su estructura ocupa el hombre como ser integral, deben enfatizar en este concepto de una manera especial.

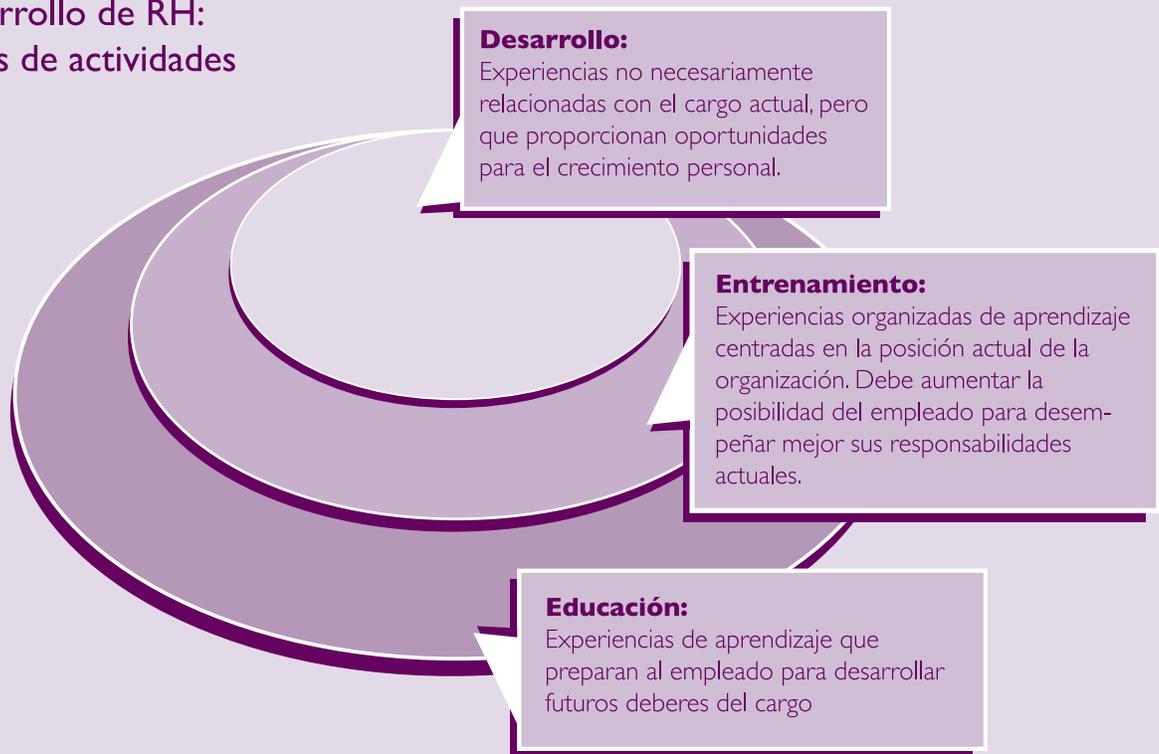
El desarrollo de los recursos humanos se entiende como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósitos), proporcionadas por la organización/empresa dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: desarrollo, entrenamiento y educación (ver gráfico 3).



**“Los recursos humanos que, en términos generales, engloba la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento”.**

### Gráfico 3. Las tres actividades de desarrollo humano

Desarrollo de RH:  
Áreas de actividades



Fuente: Nadler L.y Nadler R. Z (1990)

#### Desarrollo de las personas

Según el diagrama anterior, el desarrollo de las personas está relacionado más con la educación y orientación hacia el futuro que con el entrenamiento. En una empresa, todos los empleados pueden y deben buscar el crecimiento profesional, independientemente del cargo que ocupen.

Tradicionalmente, cuando se hablaba de desarrollo gerencial, el mismo estaba destinado a un pequeño grupo del personal:

los que se encontraban en los niveles más altos de la empresa. Con la reducción de niveles jerárquicos y el fomento de equipos de trabajo, los empleados tienen oportunidad de tener mayor participación en la vida de la empresa y se preocupan más por la calidad y por los clientes. En la actualidad, las empresas exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todos sus empleados, independientemente del nivel en el que se ubiquen.

**“En una empresa, todos los empleados pueden y deben buscar el crecimiento profesional, independientemente del cargo que ocupen”.**

Hay muchos métodos para que las personas se desarrollen. Existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones, por ejemplo en proyectos de trabajo) y fuera del cargo (seminarios y cursos, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa). Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría.

## Desarrollo de carreras

El desarrollo de las personas está estrechamente vinculado con lo que se conoce como desarrollo de carreras. En la literatura de recursos humanos la carrera se usa para designar el establecimiento de ciertas relaciones entre individuos y empresas o profesiones. Carrera es la secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. Supone un proceso formalizado de desarrollo profesional gradual, secuencia y cargos cada vez más elevados y complejos de los empleados que tienen potencial.

El desarrollo de carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de

relaciones humanas (RH), como evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo, y planeación de RH. Los primeros planes de desarrollo de carreras adoptados por las organizaciones eran rígidos y se orientaban exclusivamente hacia necesidades organizacionales (planeación previa y preparación anticipada de los empleados para expansión, nuevos mercados y otros cambios de la organización). Actualmente, estos planes ya no son unilaterales y toman también en cuenta las necesidades de las personas involucradas.

Las principales herramientas utilizadas por las organizaciones/empresas para el desarrollo de carreras son: (i) la evaluación organizacional (centros de evaluación, pruebas psicométricas, evaluación del desempeño, previsiones de ascenso, planificación de RH y planificación de reemplazo) y (ii) la autoevaluación del empleado (descripción de cargos, manuales de carreras y talleres sobre planeación de carrera).

Necesidades de la organización	Consecuencia	Necesidades individuales de carrera
<p>¿Cuáles son los principales elementos estratégicos para los próximos años?</p> <p>¿Cuáles son las necesidades críticas y los desafíos que enfrentará la organización en los próximos años?</p> <p>¿Qué conocimientos, habilidades y experiencias se necesitarán para enfrentar tales desafíos?</p> <p>¿Qué clase de personas se requieren?</p> <p>¿Qué fuerzas necesitará la organización para enfrentar estos desafíos?</p>	<p>Los empleados se desarrollan para unir su eficacia y satisfacción a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?</p>	<p>¿Cómo puedo encontrar oportunidades de carrera dentro de la organización?</p> <p>Que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilice mis fortalezas y competencias</li> <li>• Atienda mis necesidades de desarrollo</li> <li>• Proporcione desafíos</li> <li>• Atienda mis intereses</li> <li>• Utilice mi estilo personal.</li> </ul>

## Entrenamiento continuo<sup>12</sup>

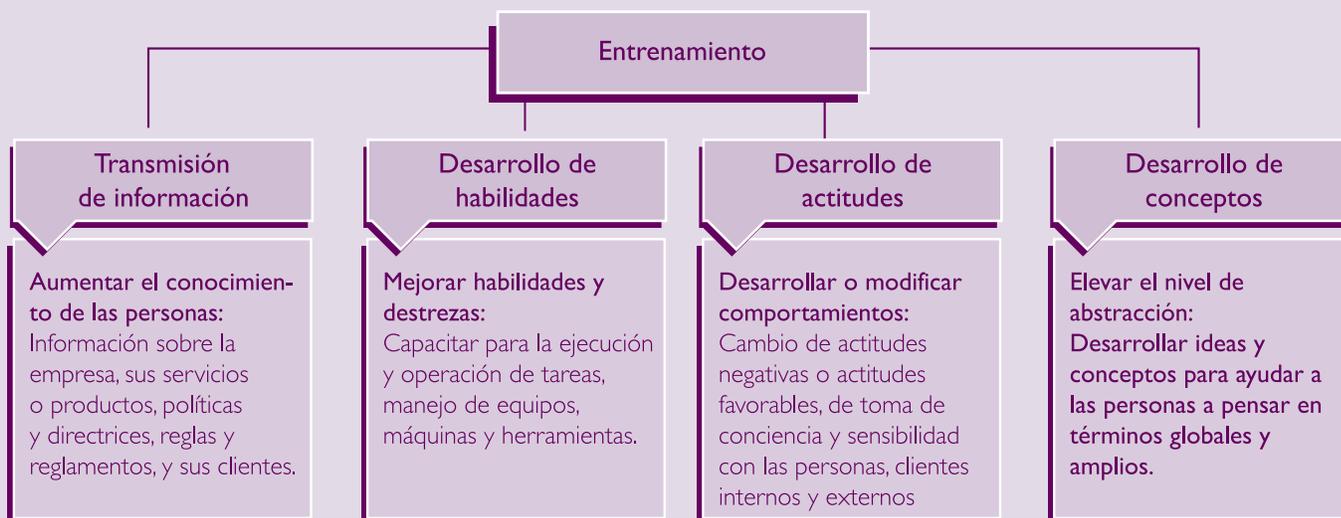
Se entiende por entrenamiento las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento. Se puede confundir con formación profesional o capacitación.

Entrenamiento es un medio para desarrollar competencias en las personas, a fin de que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos empresariales y sean cada vez más valiosas. Posibilita que las personas contribuyan eficazmente a los resultados del negocio, y una manera eficaz de agregar valor a las personas, a las empresas y a los clientes, enriquece el patrimonio del negocio y es responsable del capital intelectual de éstas.

El término “entrenamiento” tiene diferentes significados; para efectos de esta guía, se entenderá como “un proceso sistemático para modificar el comportamiento de los empleados a fin de alcanzar los objetivos empresariales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito”. Puede implicar cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes o las interacciones con los colegas y con el supervisor.

12. Es un concepto moderno que trasciende al proceso de capacitación. Está relacionado con el sistema de desarrollo por competencias.

## Cuatro clases de cambio logrado mediante el entrenamiento



**Fuente: Adaptado de Nadler L. y Nadler R. Z**

El proceso de entrenamiento en las empresas está compuesto por cuatro etapas: (1) diagnóstico (inventario de necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, las cuales pueden ser pasadas, presentes o futuras); (2) diseño (elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas); (3) implementación (aplicación y conducción del programa de entrenamiento); (4) evaluación (verificación de los resultados del entrenamiento).



**Capacitación a empleados en caso de incendiando**



**Aplicación de habilidades y destrezas**

En la actualidad, parte de la población y de algún sector empresarial se pregunta para qué invertir en el recurso humano. Piensan en la utilidad y no en la productividad; por ello, es bueno recordarles que la “educación” no es otra cosa que una inversión que repercute en las personas, ya que sienten que la empresa los estima, les está asignando un salario espiritual y consideran que está invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensan que pueden estar próximos a un ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere otro aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del empleado y coadyuva a la felicidad de su hogar. Él será el principal publicista de la empresa, porque se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La formación del recurso humano es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio emprendidos por las organizaciones. Mediante esta estrategia, los empleados aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo por realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc. En otras palabras, les conviene tanto al personal como a la empresa, por cuanto las personas satisfacen sus propias necesidades y ayudan a las organizaciones/empresas a alcanzar sus metas.

La formación y el desarrollo requiere una inversión que las empresas deberán realizar para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros. La formación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas que inducen el desarrollo de las personas.

Ha aumentado el interés en los últimos años por diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos que desean trascender hacia un verdadero departamento de desarrollo humano.

*En conclusión el aprendizaje de las personas (capacitación, entrenamiento, desarrollo de carreras) es importante porque:*

- *Consolida la integración de los miembros de la empresa*
- *Provoca mayor identificación con la cultura organizacional*
- *Desarrolla interés por el logro de la misión empresarial*
- *Potencia la entrega total en el esfuerzo por cumplir con las tareas y actividades*
- *Produce mayor retorno de la inversión*
- *Aumenta la productividad*
- *Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo*
- *Mejora el desempeño de las personas*
- *Desarrolla una mejor comunicación entre los miembros de una empresa*
- *Reduce costos*
- *Aumenta la armonía, el trabajo en equipo y, por ende, la cooperación y coordinación*
- *Permite obtener información de fuente confiable, como son los empleados.*

Las prácticas de responsabilidad social empresarial están enfocadas en instalar sistemas de recursos humanos que tienden hacia el desarrollo de las personas, volcándose en el desarrollo humano y no simplemente de la persona

**“La formación del recurso humano es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio emprendidos por las organizaciones”.**

trabajadora, sino más bien viendo en el personal una proyección de la familia y la sociedad. En las mejores empresas, para trabajar se distinguen prácticas que van desde los modelos de participación de los empleados hasta las iniciativas de desarrollo de carrera que implica el desarrollo de las personas en toda su extensión. Promover la búsqueda y desarrollo de talentos humanos así como el diseño de sistemas de retención de empleados son otras buenas prácticas que se realizan en las empresas.

### e. Cultura organizacional

En el ámbito de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la empresa en todos sus aspectos: políticas, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otros aspectos. En este sentido, todas las personas están dotadas de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural.

La cultura organizacional (conocida también como cultura corporativa) es el conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Es el sistema de significados compartidos por todos los miembros que distingue a una organización de las demás; es el modo institucionalizado de pensar y actuar de una empresa.

La esencia de la cultura de una empresa se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Manera de negociar
- Forma de tratar a sus clientes y empleados
- Grado de autonomía o libertad que existe en sus oficinas
- Grado de lealtad de sus empleados.

La cultura organizacional representa las percepciones de los gerentes y empleados de la empresa y hace referencia a la mentalidad que predomina en la organización, por esto, la cultura condiciona la administración de las personas.

*La única forma posible de cambiar las organizaciones es transformando su cultura, esto es, los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas, su modo de vida. Cada organización es un sistema complejo y humano con sus propias características, que pueden moldearse y formarse con el tiempo.*

En la cultura organizacional, hay elementos que son más fáciles de percibir que otros. Por eso, se compara la cultura con la parte visible de un iceberg, que apenas sobresale entre el 10% y el 20% por encima del nivel del mar, dejando oculto bajo ella, invisible para las personas, su mayor parte. De esta misma forma, la cultura organizacional enseña aspectos formales que se pueden ver con facilidad, como políticas, directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, algunos aspectos informales como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, normas grupales, interacciones informales, etc., son elementos ocultos de la cultura empresarial, difíciles de comprender e interpretar, y resistentes a cambios.

Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por esta razón, algunas empresas son conocidas por sus particularidades. El personal de Toyota, por ejemplo, se concentra en la perfección; 3M tiene dos valores fundamentales: la regla del 25%, que exige que una cuarta parte de sus ventas provenga de productos introducidos en los últimos cinco años, y la regla del 15%, que obliga a todo empleado a invertir el 15% de su semana de trabajo en hacer cualquier cosa que prefiera, siempre que esté relacionada con algún producto de la compañía. IBM tiene una alta preocupación por sus empleados en tanto personas.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos por la mayoría de sus empleados e influyen en comportamientos y expectativas. Empresas como IBM, 3M, Hewlett-Packard, Sony, Honda y Toyota están entre las que manifiestan culturas fuertes.

**“La cultura organizacional representa las percepciones de los gerentes y empleados de la empresa y hace referencia a la mentalidad que predomina en la organización”.**

Según Schein (1992), toda cultura organizacional se expresa en dos áreas esenciales:

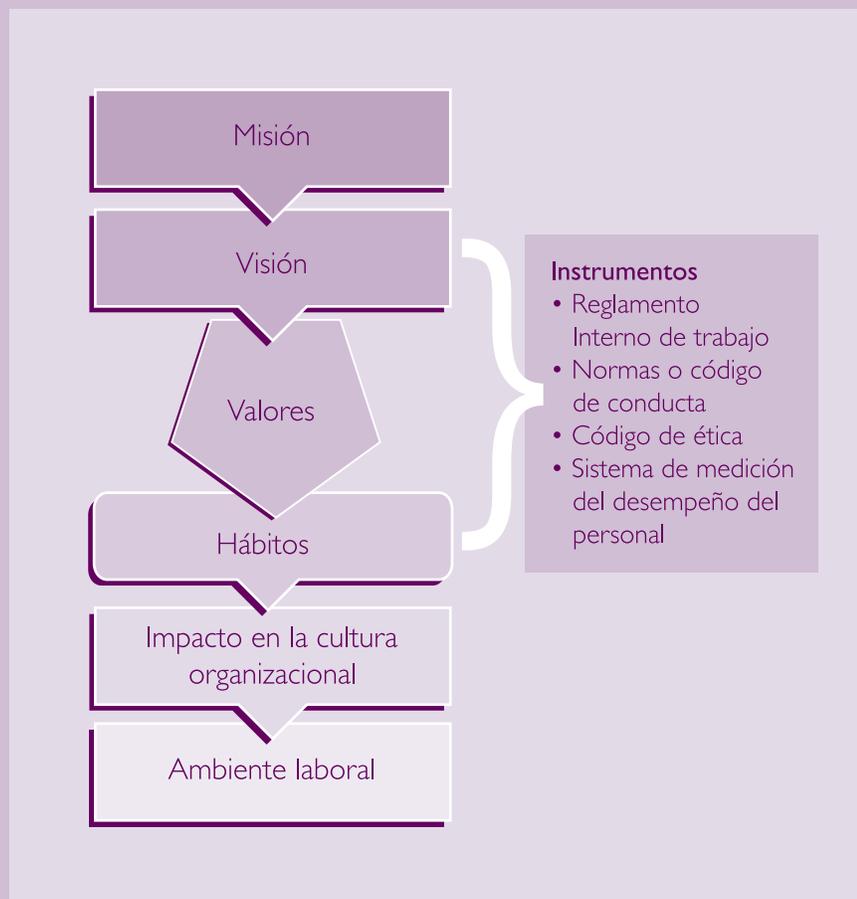
1. El área de lo que se piensa en la organización, lo cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y, sobre todo, por los valores esenciales.
2. El área de lo explícito u observable. Está compuesta, a su vez, por dos aspectos: lo que la organización hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnología, etc.; y lo que la organización aparenta: logotipos, edificios, ubicación.

Todas las formas de comportamiento y las variables que intervienen en la cultura deben monitorearse a través de la medición de comportamientos. La cultura de la organización influye en el ambiente o clima organizacional. Una forma de medir la cultura organizacional es a través del **clima organizacional**, así como de herramientas que miden los comportamientos individuales y se comparan con los valores institucionales esperados. Los sistemas de **evaluación de desempeño** pueden estar vinculados a medir los comportamientos y valores institucionales, proporcionando también una medición de la cultura de la empresa.

La cultura organizacional es el resultado del establecimiento de la misión, la visión, los valores, expresados en formas concretas de comportamiento, no solo en los ideales

universales de todo ser humano. El sistema de valores se puede expresar a través de medios como **un código de conducta, código de ética o un reglamento de trabajo**, instrumentos para señalar lo que se espera de los empleados y dar significado a todos dentro de la empresa. Una buena práctica de RSE es contar con estos instrumentos que traducen los valores, principios y creencias en conductas concretas que se registran y comunican a las personas. Para medir el grado de utilización dentro de la empresa, pueden incorporarse en el sistema de evaluación de desempeño, actividad que, acompañada por un sistema de beneficios para los empleados que sobresalen en este aspecto, puede reforzar el cumplimiento de valores y normas, así como apoyar el cumplimiento de objetivos estratégicos.

La repetición de estas conductas sistemáticamente genera y multiplica los **hábitos en las personas**. Cuando un valor se convierte en un hábito, entonces tenemos un cambio cultural. Los hábitos también se interpretan como una recalibración de la misión y visión de la institución. El impacto de estos elementos en el ambiente laboral es importante. El gráfico 4 muestra la relación entre estos aspectos.



Esta visión sistémica -integrada y holística- acerca de la relación entre los elementos de la cultura y la orientación hacia los objetivos de la empresa da sentido a las personas dentro de la organización. El integrar los intereses empresariales con los de los empleados conlleva a la armonía no solo del ambiente laboral, sino que trasciende a la familia y la sociedad. Instalar programas de valores como parte de la cultura es educar para una sociedad mejor.

*La empresa es lo que su gente es.  
Y será lo que su gente es capaz de llegar a ser.*

En este sentido, es necesario concretar las operaciones y estrategias de la empresa que incluyan buenas prácticas de RSE bajo un marco estratégico y ético que define los elementos de la cultura organizacional.

### Visión y misión

La visión y misión es una declaración formal importante de una empresa, ya que identifican las metas y aspiraciones particulares. También revelan los valores y la cultura empresarial, así como las estrategias utilizadas para alcanzar sus metas.

Visión y misión	
Cree una declaración de misión y visión.	• La declaración de visión o de misión de la empresa que implementa buenas prácticas de RSE, frecuentemente va más allá del propósito de “sólo ganar” o de “ser el mejor”.
	• Especifica que la empresa procurará dar valor agregado a todos los involucrados en el ambiente empresarial: accionistas/propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidades, y el propio medio ambiente.
Comparta su declaración.	• Al concebir una declaración, o un esbozo inicial, compártalo inicialmente con un pequeño círculo de empleados, clientes, inversionistas, proveedores de servicios u otros de su confianza, para percibir una primera reacción.
	• En una segunda momento, introduzca los cambios que considere apropiados en función de la repercusión lograda, y realice una distribución amplia entre sus colaboradores y otros asociados.
Integre la misión a la visión.	• La declaración será solamente un pedazo de papel, a menos que usted haga algo para darle vida.
	• Trabaje con sus empleados (colaboradores) para que, sistemáticamente, haya un nexo entre la declaración de visión y sus tareas diarias.
	• Considere cómo la visión se ajusta a las descripciones de trabajo de la empresa, a las prácticas de contratación, al desarrollo de los productos, programas de entrenamiento y a otros aspectos de su negocio. Si éstos no fueran compatibles con la visión, considere los cambios a realizar.
Revise la declaración periódicamente.	• En la medida en que la empresa se vaya transformando, será necesario revisar la declaración, de manera que ésta siempre acompañe sus metas. Considere una evaluación anual de la declaración, con el mismo criterio con que usted acostumbra a evaluar el desempeño individual de sus empleados, y verifique si ella todavía se corresponde con los valores que dirigen a su empresa.

**Fuente: Adaptado de IntegraRSE, Panamá, 2004**

**“Es necesario concretar las operaciones y estrategias de la empresa que incluyan buenas prácticas de RSE bajo un marco estratégico y ético que define los elementos de la cultura organizacional”.**

## Valores

Un conjunto de valores éticos es una importante herramienta para que directivos y personal empleado tomen decisiones empresariales alineadas con las metas y la filosofía de la empresa. Cuando está bien hilvanada e implementada, una declaración de valores éticos especificará la forma en la cual la organización administrará el negocio. Será utilizada por directivos y empleados como un valioso indicador, especialmente en el momento de tomar decisiones importantes o difíciles.

Valores	
Identifique y articule valores éticos claros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una declaración de valores éticos puede ayudar a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con proveedores, clientes, u otros asociados; a reducir el número de procesos legales y de eventualidades, a negociar conflictos de intereses y a asegurar el cumplimiento de las leyes.</li><li>• Cuando a las personas se les solicita que reflexionen sobre los principios que frecuentemente guían sus decisiones en el trabajo, éstas típicamente mencionan: honestidad, compromiso, integridad, justicia, lealtad, solidaridad, compasión, y respeto al prójimo. Todos estos principios pueden estar presentes en la declaración de valores éticos de su empresa.</li></ul>
Use valores éticos para resolver dilemas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refiérase a la lista de valores éticos al solucionar conflictos, ya sea entre empleados o con clientes, proveedores u otros asociados. Cerciórese de que las soluciones consideradas son compatibles con los valores con los cuales su declaración ética está comprometida.</li></ul>
Capacite en ética a sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esto podrá implementarse mediante charlas de un consultor invitado o a través de discusiones y debates informales en pequeños grupos para tratar las cuestiones éticas que hacen a la práctica de los negocios.</li><li>• Más adelante, será conveniente implementar un programa formal de entrenamiento ético. En ambos casos el éxito radica en la revisión periódica de los valores éticos de su empresa, de forma que éstos sean siempre claros para el personal, enfatizando el compromiso de su empresa con estos principios.</li></ul>
Cree un ambiente abierto a la discusión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se debe ser abierto y actuar de acuerdo a los valores de la empresa. Explicar la coherencia entre las decisiones tomadas en la empresa y sus valores, cada vez que se comuniquen políticas importantes al personal u otros públicos de interés.</li><li>• Solicitar a los gerentes que demuestren que sus decisiones no están solo vinculadas al aspecto financiero del negocio, sino que también son compatibles con los valores éticos de la empresa.</li><li>• Esclarecer al personal que no sólo es responsable de la ejecución de sus funciones, sino también de la puesta en práctica de los principios adoptados por la empresa en todas sus tareas.</li><li>• Animar al personal (empleados) a consultar a los gerentes cada vez que tengan alguna preocupación.</li></ul>
Incorpore la ética a la evaluación de desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vincule, por ejemplo, aumentos salariales y gratificaciones a gerentes por haber servido de ejemplo positivo a sus empleados y por la actuación ética de sus respectivos departamentos.</li></ul>

**Fuente: Adaptado de IntegraRSE, 2004**

## Código de ética y de conducta

Una herramienta habitual para mostrar los valores de la empresa es el código de conducta (código ético). Tomando las palabras del profesor García Marzá (2004), podemos definir un código ético como “una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición ante los grupos de interés y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir”. Es la formulación de las políticas de la empresa con sus stakeholders -empleados, proveedores, contratistas, consumidores, clientes y la comunidad-, presentadas como declaración de principios y como base del compromiso y de la conducta responsable de la empresa con cada uno de sus grupos interesados.

El código ético clarifica los medios y los fines de la organización ante la comunidad, los trabajadores y ante sí misma. Este efecto de autocomprensión es un factor decisivo para el desarrollo de una determinada cultura corporativa y filosofía empresarial.

El código de conducta es un instrumento que traduce linealmente empresariales claros y fáciles de entender para guiar la **conducta y comportamientos** de los empleados. El contar con estos instrumentos beneficia a la reputación de las empresas.

## f. Comunicación interna

Cuando se habla de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse al proceso de la comunicación y comprender su naturaleza y la importancia que tiene en la interrelación dentro del ámbito laboral. La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto, una responsabilidad primaria del coordinador (líder), como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación de los empleados.

Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a las personas como una parte integral en el proceso de dirigirlos y tratarlos como seres humanos, y no como simples “recursos humanos”. En este

contexto, la comunicación debe ser entendida como un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz (comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas (comunicación no verbal). Indudablemente, la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral o, empresarial.

En muchas empresas, se les pide a los gerentes, directores y personal en general, que se preocupen por cumplir con los objetivos de la empresa, sin tomar en cuenta otras consideraciones humanas, como las condiciones y las formas de desarrollar relaciones armoniosas.

*El principal recurso que siempre debe atenderse y desarrollarse es el factor humano de la organización; por lo tanto, la mejor herramienta de gestión de la calidad que puede facilitarle el éxito a la gerencia es saber trabajar, comunicarse con el grupo humano que tiene a su cargo. Esto supone mantener óptimas relaciones humanas con los miembros que conforman la empresa, a través de una constante y fluida comunicación.*

Para obtener una buena comunicación, el requisito previo es la confianza. Cuando usted no confía en una persona, no tiene interés en comunicarse con ella. El mayor problema de la falta de confianza es que las personas dejan de comunicarse. La gestión empresarial moderna está basada en la mentalidad del empresario emprendedor y motivador que promueve una comunicación clara y abierta, fomentando lo que A. Borrini (1997) denomina la “empresa transparente”.

La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave de la rentabilidad y un aliado estratégico en situaciones de cambio. La correcta gestión de las comunicaciones reduce la posibilidad de errores y disminuye el porcentaje de riesgos de conflicto.

Las prácticas de RSE, en este sentido, han de hacerse con el objetivo de que la comunicación sea fluida, implicante,

**“Un código ético es como una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición ante los grupos de interés y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir”.**



Señalización interna

motivadora y estimulante, eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad organizacional, ha de estar orientada a la calidad en función del cliente. Las funciones de la comunicación deben de estar incluidas dentro del plan estratégico de la empresa y deben ser gestionadas al mismo nivel que el resto de políticas de la empresa.

La comunicación interna no es unidireccional, sino que concierne a todos los componentes de la empresa: dirección general, departamentos, directivos, gerentes, jefes y empleados. Persigue contar al público interno lo que pasa en la organización, lo que esta hace, lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas funciones y responsabilidades, incrementar la motivación y la productividad.

*En general, estos aspectos de la comunicación responsable aseguran la transmisión de la cultura, la misión, la visión, los valores, objetivos y mensajes, así como las noticias y los principales acontecimientos en la empresa. Los sistemas de comunicación en una organización que practica la RSE deben de lograr aproximarse a uno de los retos más grandes: la generación de valor, colaborando así con la cadena de valor en la empresa.*

En el campo del ambiente laboral, cuando se habla de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es clave referirse al tema de la comunicación interna entre las personas y comprender su naturaleza e importancia en la interrelación dentro del entorno del trabajo y su influencia en la motivación.

La comunicación es lo que facilita que las personas sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, lo cual ocasiona que se sientan a gusto en su lugar de trabajo; ello genera una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso.

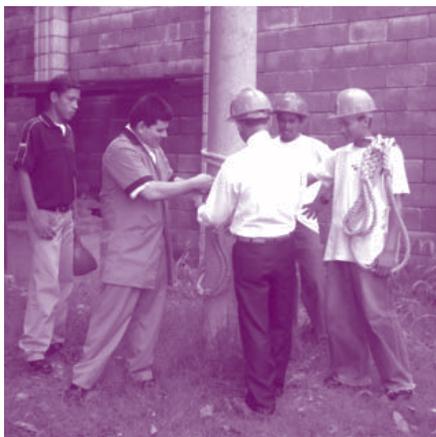
Vista así, la comunicación debe ser considerada una estrategia para el área de desarrollo de los recursos humanos en una organización o empresa.

Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los empleados como una parte integral en el proceso de dirigirlos, y deben ser tratados como seres humanos y no como simples “recursos humanos”. En este contexto, la comunicación, según Ayala (2006) debe ser entendida como un proceso psicológico donde interactúan dos o más personas intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones o sentimientos, a través de signos y símbolos verbales y no verbales.

Indudablemente, la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura. La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto, una responsabilidad fundamental del coordinador (líder) y de los miembros de un grupo de trabajo consiste en alentar la comunicación y participación de los empleados.

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas. En una organización o empresa, el intercambio de información o de ideas es un asunto medular.

Según se afirma (Zylberdyk, 2006), existen experiencias en una gran cantidad de empresas que indican que, teniendo canales de comunicación efectivos (el manejo de las políticas de empleo por parte de los supervisores de la empresa y el conocimiento de sus derechos por parte de los empleados), existirá menos posibilidad de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas, es preciso crear muchos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa. Es importante que las empresas se preocupen por contar con una buena comunicación, ya que permite se logren una serie de beneficios, tales como: (i) mayor eficiencia



**Comunicación interna**



**Canales efectivos de comunicación**

en el desarrollo de las tareas, (ii) alineación estratégica y operativa de todos las personas empleadas en la empresa, (iii) agilización de los procesos internos; creación o fortalecimiento de los sentimientos de pertenencia y de la motivación de las personas y, por lo tanto, mejoramiento del buen clima organizacional.

Invertir en crear o fortalecer una buena comunicación no debe ser visto como una extravagancia de la empresa. En síntesis, los beneficios de apostarle a una buena comunicación interna se concretan en beneficios monetarios y deben ser vistos como beneficios reales porque sus riesgos también lo son; una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican tareas o se pierde calidad en ellas, baja la productividad, hay desmotivación e incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero.

*La comunicación interna en una organización o empresa tiene como objetivos:*

- *Auxiliar en la resolución de problemas entre las personas*
- *Influir en la opinión de otros*
- *Promover la acción de las personas*
- *Informar a los involucrados.*

Dado que existe la gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante en necesario que exista la retroalimentación para lograr aclarar el verdadero significado del mensaje. Cuando la comunicación permite la retroalimentación, estamos frente a un tipo de comunicación “bidireccional”, ya que ambas parte -emisor y receptor- pueden interactuar. Cuando no hay retroalimentación en la comunicación, esta se denomina de tipo “unidireccional”.

La comunicación incluye un proceso que inicia con un emisor que desea transmitir un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírsele al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras; cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

Existen varias clasificaciones de comunicación:

Oral y gráfica; ascendente, descendente y horizontal; formal e informal; interna y externa; personal e impersonal; imperativa, informativa y exhortativa.

La comunicación interna eficaz incluye como destinatarios sobre todo a los empleados; pero también puede trascender a la comunidad y sociedad, dependiendo del tipo de método o instrumento que utilice.

#### Destinatarios de mensajes

Público interno – lugar de trabajo

Cuando la empresa desea explicar la mejora de su política de actuación en el lugar de trabajo, podría considerar la posibilidad de informar a empleados/as, asociación, cooperativa entre otros implicados.

Además, es importante estar claros e cuanto a qué debería de comunicar la empresa y que le interesa al público interno al referirse al lugar de trabajo. A continuación, se proporcionan algunos ejemplos que destacan cómo se puede implementar una buena práctica de RSE, la cual puede hacer la diferencia en una organización.

#### Ejemplos útiles para una práctica de RSE que mejora la comunicación interna en el ambiente laboral

La información relacionada con el lugar de trabajo debe centrarse en las medidas nuevas o innovadoras que tome, como la mejora de las condiciones de trabajo, salario, prestaciones sociales o creación de puestos de trabajo. Entre los ejemplos se incluyen las medidas para mejorar la satisfacción en el trabajo; la seguridad y salud; la formación y el desarrollo del personal; la igualdad de oportunidades en la contratación y la diversidad, y el equilibrio trabajo/ vida (horarios flexibles, equilibrio de la familia y el trabajo, etc.) para sus empleados.

**Fuente: Comisión Europea, s/f**

Existen diferentes métodos de difusión de información que pueden utilizarse dentro de una organización o empresa que practica la RSE para impactar el ambiente laboral, como los que a continuación se presentan.

## Métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa

Método	¿Qué implica?
El manual del empleado	Es el documento que contiene la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones. Contiene además las condiciones, reglamentos de la empresa, la filosofía, cultura de la organización, los derechos y deberes que tiene cada empleado.
Comunicaciones escritas	En las empresas, los memorandos son un medio útil de transmitir diferentes tipos de información. Por ejemplo: los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado y los resultados globales de la empresa.
Boletín Informativo	Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.
Comunicación electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace alusión al correo electrónico (e-mail). Sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.</li> <li>• Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados. No obstante, uno de los problemas que presenta es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información. Así mismo, la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico.</li> </ul>
Reuniones	Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Las reuniones suelen celebrarse en diferentes niveles en una organización/empresa. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.
Retiros fuera de la organización	Este método ha alcanzado reconocimiento en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo (playa, lugar de montaña) donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas. Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios.
Gestión mediante paseos	Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tengan las oportunidades de hacer sugerencias, reclamos, plantear dudas, entre otros asuntos.

Método	¿Qué implica?
Estudios de actitud del empleado	Se le solicita al empleado que respondan cómo se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisores, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas de los diferentes subgrupos al estudio pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten.
Procedimientos de apelación	Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección. El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: los empleados se sienten más seguros y confiados con la empresa, y los directores actúan con menos arbitrariedad.
Programa de asistencia al empleado	Ayudan a al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como: el abuso de drogas o de alcohol y la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento, éste comienza a bajar en la productividad y en su aspecto físico.
Sistema de sugerencia	Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas</li> <li>• Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado</li> <li>• Establecer el valor de la recompensa en relación al beneficio que la sugerencia ha aportado a la empresa.</li> </ul>
Premios de reconocimiento:	Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Éstas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes.

Fuente: Chiavenato y Comisión Europea, s/f

# Capítulo IV. Comunicación externa y gestión del conocimiento

Al igual que la comunicación interna, la comunicación externa en la empresa es de vital importancia para asegurar el crecimiento. Este tipo de comunicación dirigida al público externo tiene impacto en la imagen, credibilidad, confianza y lealtad de sus clientes. La certeza de trabajar y hacer negocios con empresas preocupadas por el ámbito social, su comunidad y entorno es cada vez más apreciada por los mercados nacionales e internacionales.

En tal sentido, la comunicación externa tiene varios objetivos: 1) promoción y publicidad, 2) informar, 3) enseñar para que otras empresas repitan las prácticas, en especial las de RSE. El comunicar para enseñar las experiencias, el intercambio de información y orientación hacia fuera, el capitalizar la propia experiencia y construir un aprendizaje duradero y repetible, en especial para el conocimiento tácito -como es el caso de RSE-, es “gestionar el conocimiento”.

En la actualidad, hay un sin número de empresas que no comparten, no dan a conocer sus intervenciones de RSE, algunas para evitar que se piense que ellas se premian a sí mismas o se hacen mercadeo; otras muchas consideran que la publicidad de la RSE es asunto solamente de las grandes empresas. Y para otras, la RSE de las organizaciones empresariales es algo tan cotidiano que no se les ha ocurrido hablar de ello.

Divulgar lo que se está haciendo como empresa en el tema de RSE permitiría, por un lado, dar a conocer los valores de la empresa y los productos o servicios que brinda al mercado; por el otro, se estaría estableciendo un ejemplo positivo para otras empresas.

Por ello, es necesario ver y establecer como prioridad la comunicación externa no solamente porque es una forma de dar a conocer el espíritu empresarial responsable, sino también porque es una manera de concienciar a la gente sobre el esfuerzo positivo realizado con una serie de actores claves. Para las empresas en general, hacer comunicación externa de manera eficaz y sistemática sobre las intervenciones de RSE en proceso significaría lograr un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocios.

*Las ventajas específicas derivadas de una buena práctica de RSE en el aspecto de comunicación externa pueden ser:*

- niveles de satisfacción y lealtad del cliente
- mejora del buen nombre de la empresa, imagen, de la marca y del producto o servicio
- mejores relaciones con la comunidad que la rodea y con otros grupos de interés
- orgullo del personal
- reconocimiento público.

Hacer comunicación externa eficaz es “transmitir un mensaje (información) a uno o varios grupos de interés -clientes, consumidores y proveedores- que sea válida para su empresa y para los objetivos de un determinado grupo o de todos”. Una comunicación es eficaz en la medida en que se orientan los esfuerzos necesarios para asegurar que los destinatarios reciben realmente la información (Comisión Europea, s/f).

El responsable de la comunicación de la empresa debe contemplar la posibilidad de informar a grupos de interés específicos, que podrán variar; un poco de sentido común y la lista a continuación le ayudarán a decidir exactamente a quién informar.



**“Podemos definir un código ético como una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición ante los grupos de interés y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir”.**

Destinatarios de mensajes para las prácticas de RSE	
Mercado	Si la empresa desea poner el énfasis sobre cómo trabaja de forma responsable en el mercado, tendrá que pensar a quién se lo hará saber de los siguientes grupos: empleados, clientes, organizaciones de consumidores, proveedores, socios empresariales, accionistas e inversionistas.
Comunidad	Si la empresa quiere transmitir información sobre su compromiso con la comunidad que le rodea, podría centrar su información en empleados (as), organizaciones o instituciones locales competentes (p. ej., asociaciones, escuelas, hospitales), sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro relevantes.
Medio ambiente	Por último, si su empresa desea dar a conocer las iniciativas que ayuden a conservar el medio ambiente, podría dirigirse a empleados, socios empresariales, organizaciones sin fines de lucro que son relevantes, consumidores, sector público y la comunidad que le rodea.

**Fuente: Comisión Europea, s/f.**

Además es importante tener claro de qué debería de hablar la empresa sobre el mercado, la comunidad y el medio ambiente.

Ejemplos útiles	
Mercado	Entre los ejemplos se incluyen los esfuerzos de la empresa para mejorar el apoyo de los proveedores locales y el pago puntual de las facturas; la fidelidad y satisfacción de los clientes; la seguridad de los productos; la calidad del producto/servicio; la inclusión de información, el etiquetado y el embalaje; unos precios justos; la ética en la publicidad y el marketing y los derechos de los consumidores; el servicio posventa y la educación del consumidor; los criterios para la selección de los socios empresariales, y los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y de vida y los derechos humanos en los países en vías de desarrollo de donde pueden proceder sus materias primas.
Comunidad	La información relacionada con la comunidad debe centrarse en cualquier actividad voluntaria apoyada por la empresa y llevada a cabo por los empleados en especial, en programas de voluntariado corporativo, en las distintas formas de regeneración económica, social y medioambiental promovidas por la empresa en la comunidad. Entre los ejemplos se pueden incluir los esfuerzos de su empresa para mejorar la integración social (diversidad); la asistencia sanitaria o educación en la comunidad; la calidad de vida (deportes/cultura); las infraestructuras locales, y la seguridad.
Medio ambiente	La información relacionada con el medio ambiente debe dejar constancia de las medidas que toma su empresa para proteger el medio ambiente. Entre los ejemplos se incluyen las iniciativas de la empresa que potencien la conservación de la energía y el agua y la reducción de la contaminación del aire y el agua; que reduzcan el uso de sustancias químicas tóxicas, mantengan la biodiversidad y reduzcan la generación de residuos y los residuos tóxicos.

**Fuente: Comisión Europea, s/f.**



**Servicios brindados a la comunidad**



**Rotulación responsable**

Existen diferentes maneras de comunicarse con las personas destinatarias. Entre medios más utilizados, se encuentran: reuniones, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos, etiquetas de los productos y del embalaje, entre otros.

Siempre debe saber qué desea decir y por qué, antes de darlo a conocer, y también a qué público o públicos se dirige. Los folletos son más apropiados para los socios empresariales que para los periodistas; los paquetes informativos se ajustan mejor a los periodistas que a los consumidores, y el embalaje o las etiquetas de los productos son más adecuados para los consumidores que para los empleados.

Los procesos de concepción, creación y distribución de algunos de estos recursos, por ejemplo, las hojas publicitarias o las guías informativas, son más sencillos que otros. A continuación, encontrará información sobre varias técnicas,

incluyendo los comunicados de prensa y las relaciones con la prensa, la comunicación con los empleados y otros medios de dar a conocer las buenas prácticas de RSE.

### Comunidad (público en general)

Brindar información relevante en la comunidad en que desarrolla sus actividades la empresa tiene muchas ventajas. Ser considerado buen ciudadano, empresario y, en fin, “buen vecino” le ayudará a establecer la diferencia entre esa empresa y las demás.

Existen diferentes maneras de hablar con la gente acerca del compromiso de la empresa en favor del espíritu empresarial responsable; a continuación, se enseñan algunas de las más sencillas; no obstante, es importante tener presente que, independientemente de los recursos de los que disponga para sus actividades de comunicación, solo se logrará el éxito si envía el mensaje apropiado a las personas indicadas.

## Métodos más importantes para la comunicación eficaz con la comunidad (público en general)

Método	¿Qué implica?
Guías informativas de empresa	Una guía informativa en condiciones puede requerir un poco de trabajo y gastos, pero es una manera excelente de alcanzar una amplia variedad de audiencias, especialmente clientes y consumidores.
Listas de correo	Mantener listas actualizadas de los nombres y direcciones de las personas que hayan mostrado un interés claro en su empresa es un valioso primer paso para comunicarse con ellas. Intente disponer de listas separadas para los distintos destinatarios, ya que están interesados en tipos distintos de información.
Etiquetado de los productos y embalaje	Lo que dicen las etiquetas de los productos que vende o el embalaje puede marcar una enorme diferencia para los clientes y consumidores. Las etiquetas pueden informarles de la actitud empresarial responsable que usted practica y pueden distinguir a sus productos de sus competidores. Por ejemplo, los compradores quieren saber si su producto es “verde” (biodegradable, hecho con materiales reciclados, orgánicos, de animales criados en libertad, etc.), quién lo hizo (hecho a mano, hecho en el lugar, hecho en el extranjero con salarios justos, etc.) o si se destina una proporción de los beneficios a financiar las iniciativas sociales, obras de caridad u organizaciones sin ánimo de lucro.
Eventos	Si tiene previsto lanzar una iniciativa de RSE, tal vez se deba considerar la organización de un evento en concreto (como un desayuno, recepción, cóctel o un pequeño encuentro con la prensa) para atraer la atención. Dichos eventos son también una gran manera de celebrar unos excelentes resultados o el final de un proyecto. Además, su empresa podría plantearse enviar un conferenciante a los actos relacionados con la responsabilidad social de las empresas celebrados en clubes o asociaciones locales.

Método	¿Qué implica?
Sitios web	Si su empresa dispone de sitio web, debería informar a los visitantes de su compromiso con una actitud empresarial responsable. Los sitios web son muy útiles para este fin porque ofrecen información a todos los destinatarios y porque es fácil y barato actualizarlos.
Anuncios	Los anuncios, como las etiquetas de los productos y los sitios web, ofrecen una oportunidad para llegar a muchos grupos de destinatarios, especialmente clientes y consumidores. Plátense utilizar la publicidad interna de la empresa para informar a la gente de los valores que la empresa propugna. Dichos anuncios también pueden atraer a nuevos empleados que deseen trabajar para una empresa que practica la RSE.
Boletines informativos e reportes de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la empresa ya elabora un boletín informativo de empresa o un informe público (como un informe anual) que cuente con una distribución regular, tenga en cuenta que pueden ser una excelente forma de mantener al día a los clientes y a otras partes interesadas de lo que se hace en su empresa.</li> <li>• Si se avanza más allá, tal vez se quiera considerar la edición de una publicación o un reporte dedicado a sus actividades relacionadas con la responsabilidad social de las empresas. Esto podría tener la ventaja agregada de permitir una mirada más objetiva y general de como la empresa gestiona la actitud empresarial responsable. Es importante que estos cuenten con un mecanismo de retroalimentación para que los públicos de interés pueden proporcionar sus comentarios y promover así la transparencia en sus sistema de rención de cuentas. Existen premios para este tipo de publicaciones.</li> </ul>

**Fuente: Comisión Europea, s/f.**

Existe una expectativa general y es responsabilidad de la empresa que emite reportes de RSE dar a conocer a sus públicos interés y adaptar su reporte a esas demandas. En esta época donde los mercados naturales no son suficientes para las empresas exitosas, las diferencias cualitativas entre competidores a escala internacional hacen la diferencia. Una de estas diferencias de cara a los consumidores es la transparencia corporativa. Actualmente, existe una imper-

ante necesidad de incorporar la ética empresarial como una variable dentro de la estrategia de cada organización. En este sentido, un esquema de rendición de cuentas al interior de la empresa resulta un desafío fundamental para transformar y divulgar la responsabilidad social empresarial (RSE) como un activo estratégico no solo en beneficio de los accionistas, sino de todos.

**“Actualmente, existe una imperante necesidad de incorporar la ética empresarial como una variable dentro de la estrategia de cada organización”.**

Por tal razón, las prácticas de RSE en las empresas, aun cuando a la luz de las complejas iniciativas pudieran clasificarse como sencillas, deben de comunicarse, deben conocerse y expresarse de forma que construyan conocimiento en la sociedad.

Actualmente, existen varios medios para la divulgación y comunicación de las prácticas de RSE, como la elaboración de memorias de actividades de las empresas o la llamada memoria de sostenibilidad. En general, se utiliza la memoria de sostenibilidad, que es un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, que permite mejorar los vínculos entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente al comunicar en forma transparente y objetiva las buenas prácticas de la empresa. Consiste en una memoria, complementaria al balance

financiero, que toda empresa alineada con la RSE debería publicar anualmente dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y comunidad.

Existen diferentes organizaciones en el mundo que elaboran normas para la rendición de cuentas, la presentación de informes y la auditoría en materia social. El tipo de normas y estructura que utilizar depende de la complejidad de la organización, del grado de avance en los sistemas de información, entre otros. El enfoque adoptado varía de unas normas a otras. Hay normas sobre los procesos y los resultados, normas voluntarias u obligatorias, normas relativas a uno o varios temas, y solo algunas cubren todas las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

### Métodos más importantes para la comunicación eficaz con la comunidad (público en general)

Normas	¿Qué incluye?
Responsabilidad Social 8000 y la Global Reporting Initiative (GRI)	Se centran en la internacionalización de las normas sociales, la información pública, y la elaboración de la memoria de sostenibilidad. No obstante, la complejidad que supone la elaboración de normas aplicables en cualquier medio cultural y país ha provocado grandes controversias.
Convenios fundamentales de la OIT.	Identificados en la Declaración de 1998, son por su carácter universal, la base más apropiada para dichas iniciativas.
Social Accountability 8000 (SA8000) ( <a href="http://www.cepaa.org/introduction.htm">http://www.cepaa.org/introduction.htm</a> ), y su sistema de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborada frente a los muchos códigos de conducta existentes, plantea norma sobre las condiciones de trabajo, y cuenta con un sistema de control independiente de su cumplimiento en las fábricas.</li> <li>• Se basan en estrategias probadas de garantía de la calidad (como las utilizadas para la norma ISO 9000) y añaden varios elementos que los expertos internacionales en derechos humanos consideran fundamentales para la auditoría social.</li> </ul>
EGlobal Reporting Initiative	Considerada actualmente el modelo a seguir en el ámbito del medio ambiente. Sus directrices sobre la elaboración de informes relativos al desarrollo sostenible permiten realizar comparaciones entre empresas, e incluyen también directrices ambiciosas sobre la elaboración de informes sociales.

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas. CCE, 2001

**“Se utiliza la memoria de sostenibilidad, que es un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, que permite mejorar los vínculos entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente al comunicar en forma transparente y objetiva las buenas prácticas de la empresa”.**

El Global Reporting Initiative (GRI): Iniciativa creada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONG y otras organizaciones, con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes de RSE.

Estas guías son usadas voluntariamente por las organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios, y su objetivo es el de apoyar a las organizaciones y a sus públicos de interés en la articulación y comprensión de las contribuciones que las organizaciones realizan al desarrollo sostenible. Las organizaciones pueden utilizar GRI como una base para informar sobre los impactos económicos, ambientales y sociales. Las tendencias internacionales sugieren que se espera que las organizaciones de sociedades civiles informen a los grupos de interés acerca de su triple impacto básico, de manera transparente, similar a lo que se viene exigiendo a las empresas. Utilizar las directivas de GRI aumentará la transparencia, la coherencia y la integridad de los reportes de RSE.

Por otro lado, se facilita a las empresas orientación e instrumentos que les permitan informar de manera eficaz sobre sus políticas, procedimientos y resultados en el campo de la responsabilidad social y que promuevan el aprendizaje, compartiendo experiencias y generando conocimiento en este ámbito.

Algunos principios en que debería sustentarse la elaboración de una memoria de sostenibilidad para comunicar los resultados de RSE de forma eficaz son los siguientes:

### **1. Participación de los/as trabajadores/as:**

La memoria de sostenibilidad no puede limitarse a la reacción positiva pero unilateral de la dirección de la empresa, sino que su verdadero interés radica en el hecho de que el contenido del mismo sea sistemáticamente comunicado e incluso formulado conjuntamente por los diferentes ámbitos sociales de la empresa. Ahí radica también su capacidad motivadora.

**2. Sistema de valores:** La memoria de sostenibilidad ha de registrar el sistema de valores culturales y sociales de la empresa bajo un patrón universal de referencia. A través de ese sistema de valores (salud, seguridad, justicia social, poder, autorrealización, etc.), enraizado en el contexto de la sociedad en que se desenvuelve la empresa, se configura una determinada "cultura de empresa" que dicho balance trata de evaluar.

**3. Costos sociales:** La memoria de sostenibilidad debería aportar información que permitiera:

- Velar porque los recursos humanos sean gestionados con

la misma atención y el mismo rigor que los recursos financieros.

- Prevenir la infrutilización del potencial de experiencia, conocimiento, competencia y de innovación de la empresa.
- Detectar los costes sociales excesivos y, sobre todo, los costes ocultos de la empresa.
- Prevenir los riesgos sociales.

**4. Garantizar la calidad de la información:** Una empresa no puede estar bien gestionada y dirigida si no posee un sistema de información social satisfactorio, para lo cual es necesario que los datos estén reagrupados de forma racional y que el acceso a la información se efectúe con facilidad, características que una memoria de sostenibilidad debería reunir. Todo cambio en las empresas, en especial en temas sociales, deberá planificarse, medirse y contabilizarse. Lo ideal es utilizar indicadores para dimensionar los efectos esperados en los ámbitos estratégicos de los negocios, especialmente en los temas relacionados con la eficiencia operativa, la eficiencia social y la estratégica.

Existen diversas formas de medir los resultados de las prácticas; están basadas, generalmente, en los llamados indicadores. El instrumento que utilizar para la confección de una memoria de sostenibilidad debería basarse en un sistema de indicadores que registre periódicamente los elementos que integran dicha memoria. Entendemos por indicador "... la imagen cifrada de una situación o fenómeno que corresponde a un sistema".

1. Debe tratarse de un conjunto de indicadores interrelacionados de eficacia cuyo tratamiento global nos permita disponer de información suficiente para medir la eficacia del sistema y, en especial, evaluar la bondad de las correcciones que se irán introduciendo en el programa durante su desarrollo
2. Deben responder a la totalidad de medios utilizados y fines conseguidos
3. Deben registrar no solo hechos objetivos, sino también las opiniones de los individuos, cuando se considere oportuno.
4. Deben estar estandarizados, de forma que, pese a su heterogeneidad natural, resulten directamente integrables.
5. Su manejo debe implicar un sistema de ponderación relativa de los mismos, que evite la igualdad indebida de los indicadores.

**Algunos ejemplos de indicadores para medir las prácticas de RSE en el tema de ambiente laboral son:**

Elementos	Factores Determinantes	Indicadores Estandarizados
<b>EMPLEO</b>		
Selección	Política de selección de personal. Medios de selección y calidad de los mismos en función de los puestos.	% de puestos de trabajo sobre los que se aplican pruebas específicas de selección sobre el total.
Cualificación del personal	Requerimiento de cualificación del personal para cada uno de los puestos de trabajo (personal no cualificado, formación profesional I y II, técnicos titulados)	% de cada tipo de cualificación.
Edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevo generacional</li> <li>• Adaptación tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirámide de edad.</li> <li>• Edad media del personal.</li> <li>• Antigüedad media.</li> </ul>
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso a la contratación temporal</li> <li>• Recurso a la subcontratación.</li> </ul>	% contratos de trabajo temporales en trabajos fijos (no los ocasionales o estacionales).
Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de renovación de contratos temporales</li> <li>• Abandonos voluntarios</li> <li>• Despidos forzados (desarrollo tecnológico, crisis económica, expedientes disciplinarios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % renovación contratos temporales.</li> <li>• % cambios de contratos temporales fijos.</li> <li>• % personal cesado voluntariamente sobre el total de personal.</li> <li>• Id. Despidos forzados.</li> </ul>
Grado de implicación de la empresa en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición de los productos o servicios en el mercado</li> <li>• Expectativas de futuro del personal</li> <li>• Desarrollo tecnológico</li> <li>• Diversificación de productos, proveedores y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de diversificación de clientes</li> <li>• Grado de diversificación de proveedores</li> <li>• Grado de diversificación de productos</li> <li>• Cota de mercado de los productos.</li> </ul>
Grado de Implicación de la empresa en el entorno social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de prestigio del personal</li> <li>• Insidencia de la empresa en la economía local, comarcal, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de la producción sobre el total local, comarcal, etc., del sector</li> <li>• % población activa del entorno cuyos recursos económicos están, directa o indirectamente, vinculados a la empresa.</li> </ul>
<b>REMUNERACIONES</b>		
Salario medio	Nivel salarial de la empresa.	Total importe nómina/Total personal
Jerarquía y distribución de las remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial</li> <li>• Mayor o menor amplitud del abanico de salarios</li> <li>• Desigualdad de reparto entre niveles gerárquicos</li> <li>• Discriminación sexual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia entre salarios máximo y mínimo en cada uno de los grupos salariales</li> <li>• Índice de concentración (índice de Gini)</li> <li>• Salario medio mujeres / salario medio hombres (por niveles jerárquicos).</li> </ul>
Sistema de remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución salarial</li> <li>• Incentivos por rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Sueldo fijo sobre el total (por niveles jerárquicos)</li> <li>• % incentivos por rendimiento sobre el sueldo fijo.</li> </ul>
Salarios en especies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de compensación económica no monetaria.</li> <li>• Medios aportados que representan ahorro de costes directos al trabajador (vivienda, vehículo, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % personal con salarios en especie</li> <li>• % salario en especies sobre el salario monetario (por niveles jerárquicos).</li> </ul>
<b>SALUD LABORAL</b>		
Horario flexible		% personal afectado.
Horas extraordinarias		% horas extraordinarias sobre el total de horas trabajadas (voluntarias y obligadas).
Alternancia del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotaciones establecidas.</li> <li>• Tareas compartidas.</li> <li>• Cambio de tarea obligatorio según necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % personal afectado por rotaciones establecidas.</li> <li>• % personal afectado por tareas compartidas.</li> <li>• % personal afectado por cambio de tarea obligatorio según necesidades.</li> </ul>
Actividades preventivas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspecciones periódicas de riesgos y deficiencias.</li> <li>• Investigación de accidentes.</li> <li>• Inventario de riesgos.</li> </ul>	% riesgos debidamente controlados sobre el total de detectados.
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>		
Sistema de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura jerárquica.</li> <li>• Relaciones verticales.</li> <li>• Sistemas establecidos que promuevan la participación e implicación en el proceso.</li> </ul>	Niveles jerárquicos existentes.
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de toma de decisión por parte de los trabajadores.</li> <li>• Autonomía temporal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % personal que realiza trabajos en cadena.</li> <li>• % personal que realiza trabajos en grupo con capacidad de autoorganizarse (aunque sea parcialmente).</li> </ul>
Autocontrol	Funciones de control de los resultados de producción.	% supervisores sobre el total de personal.
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de métodos adecuados.</li> <li>• Planificación de la tarea.</li> <li>• Establecimiento de procedimientos de trabajo por escrito.</li> <li>• Control de calidad del proceso productivo.</li> <li>• Toma de decisiones en grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de calidad de los procesos productivos.</li> <li>• Número de normas de trabajo escritas.</li> <li>• % trabajadores no directivos que participan en reuniones periódicas de trabajo.</li> </ul>

Elementos	Factores Determinantes	Indicadores Estandarizados
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de los órganos de representación</li> <li>• Grado de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa</li> <li>• Canalización de opiniones y consultas a trabajadores.</li> <li>• Trabajadores como capitalistas o accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Consejeros representantes del personal.</li> <li>• % trabajadores en grupos semiautónomos.</li> <li>• % trabajadores en círculos de calidad.</li> <li>• % sugerencias realizadas sobre las recibidas.</li> <li>• % capital en poder de los trabajadores sobre el total.</li> <li>• % trabajadores, no directivos, accionistas sobre el total.</li> </ul>
Información-comunicación	Sistemas de información verticales y horizontales existentes en la empresa sobre gestión productiva, económica, política de personal, condiciones de trabajo, etc.	
Nivel de sindicación		% personal afiliado a un sindicato.
Nivel de conflictividad (huelgas, expedientes disciplinarios, etc.)		% días perdidos por conflictos.
<b>DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>		
Contenido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Utilidad de los productos</li> <li>• Identificación con lo productos</li> <li>• Satisfacción.</li> </ul>	
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y sistemas de promoción del personal</li> <li>• Antigüedad</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Reciclaje</li> <li>• Formación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % personal promocionado por antigüedad (económica y otros sistemas de promoción)</li> <li>• % personal afectado por promoción en el trabajo, sin estar asociado a un nivel de mando</li> <li>• % personal promocionado, en general.</li> </ul>
Formación	Nivel de educación, planes de formación, presupuesto, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % trabajadores analfabetos</li> <li>• Id. Estudios primarios</li> <li>• Id. Formación profesional I y II</li> <li>• Id. Estudios medios</li> <li>• Id. Estudios superiores</li> <li>• % de trabajadores que reciben formación inicial reglada en la empresa</li> <li>• % trabajadores que reciben formación continua</li> <li>• horas dedicadas por la empresa a formación dentro y fuera de la misma.</li> </ul>
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
Respeto a la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso racional del agua</li> <li>• Integración al paisaje</li> <li>• Recuperación de residuos</li> <li>• Zonas ajardinadas, etc.</li> </ul>	% presupuesto para zonas ajardinadas.
Contaminación exterior	Política de protección del medio ambiente. Grado de contaminación exterior; ya sea del aire, agua, residuos, ruido, etc.	Resultados de las evaluaciones medioambientales.
<b>PROGRAMA DE ACCION SOCIAL</b>		
Asistencia sanitaria	Servicio médico propio o mancomunado Cobertura de servicios de atención primaria.	% presupuestario
Cobertura económica ILT		% salario percibido por el trabajador en caso de ILT
Planes de jubilación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % presupuestario</li> <li>• % personal acogido.</li> </ul>
Anticipos y prestamos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % presupuestario</li> <li>• % personal beneficiado.</li> </ul>
Otros beneficios sociales	Club de vacaciones, comedores, economatos, servicios de transporte, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % presupuestario</li> <li>• % trabajadores usuarios.</li> </ul>
Actividades deportivo - culturales	Áreas de esparcimiento y ocio, campeonatos deportivos, exposiciones, concursos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % presupuestario</li> <li>• % participación.</li> </ul>

El GRI cuenta con indicadores de tipo económico, social y medioambiental que reflejan la eficiencia operativa, la productividad y la rentabilidad, así como el aspecto social. Algunos indicadores de este tipo de reportes son:

- Creación neta de empleo
- Edad promedio de los trabajadores
- Utilización de distintos beneficios sociales (seguro médico, plan de pensiones)
- Costo de beneficios sociales
- Cantidad de comunicaciones internas (tirajes de revistas internas)
- Ventas netas nacionales
- Ventas netas internacionales
- Ventas netas por producto
- Encuesta de satisfacción del cliente
- Reclamaciones por incumplimiento del código ético del sector
- Sanciones por incumplimiento
- Cantidad de proveedores-colaboradores
- N.º de auditorías a proveedores
- N.º de criterios de selección de proveedores relacionados con RSE
- Cantidad de dinero invertido en acciones en las comunidades locales
- Consumo de energía
- Consumo de agua
- Peligrosidad de los residuos generados por fabricación o provisión del servicio.

En general, los indicadores que se utilizan para generar la información sobre los avances en las prácticas de RSE están relacionados con las áreas de RSE de **FUNDEMAS**, las cuales están vinculadas a indicadores específicos y cuentan con una línea de base nacional de la que se puede partir para medir los avances de cada área y tema. Estos pueden relacionarse con:

- 1) Gobernabilidad
- 2) Público Interno

- 3) Mercado Responsable
- 4) Medio Ambiente
- 5) Comunidad
- 6) Política Pública
- 7) Proveedores.

Considerando los avances y logros, a partir de la comunicación a través de reportes, memorias, balances, presentaciones en foros y otros tipos de comunicación externa, se dan a conocer las experiencias en las prácticas de RSE. Existen reconocimientos a las mejores prácticas de responsabilidad social empresarial que se entregan cada año a empresas que han impulsado acciones e iniciativas exitosas en muchos países, llegando a hacer de ellas experiencias ejemplares que estimulan la adopción de la responsabilidad social como parte de una nueva cultura en las organizaciones. Federal Express, Holcim Apasco, Parque Xcaret y Nueva Agroindustria del Norte han sido algunas de las empresas premiadas.

Este reconocimiento público establece criterios e indicadores objetivos que permiten conocer el desempeño de una entidad lucrativa al involucrarse en la solución de problemas que atañen a su comunidad, mediante prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y a través de proyectos diseñados y operados bajo el esquema ganar-ganar. Su objetivo es dar cuenta de las empresas que operan y cuentan con prácticas innovadoras y creativas de RSE, que demuestren, al mismo tiempo, tener un impacto positivo en la sociedad y contribuir al éxito de sus negocios.

En el contexto de la comunicación externa, es importante considerar la transparencia corporativa basada en un proceso de medición de resultados, su validación o auditoría y su divulgación dentro de un proceso que se llama rendición de cuentas.



**Reconocimiento público**

**“Este reconocimiento público establece criterios e indicadores objetivos que permiten conocer el desempeño de una entidad lucrativa al involucrarse en la solución de problemas que atañen a su comunidad, mediante prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE)”.**

## Métodos más importantes para la comunicación eficaz con la comunidad (público en general)

Auditoria y rendición de cuentas	
<p>Audite regularmente el desempeño de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación puede contemplar los siguientes elementos: situación de la empresa con relación a la misión y sus metas; las prácticas de RSE, las respuestas de la empresa a las recomendaciones del año anterior y la identificación de prioridades realistas que la empresa pueda ir alcanzando durante el siguiente año</li> <li>• La evaluación puede ser tan informal como preguntar: “¿Cómo estamos?” o puede involucrar un proceso formal con públicos de interés que incluya entrevistas, cuestionarios u otros recursos</li> <li>• Puede ser evaluada por la propia empresa, o se pueden contratar servicios de terceros para una validación independiente.</li> </ul> <p>¿Qué debe usted validar? Todos aquellos aspectos relacionados con sus áreas estratégicas e indicadores de RSE. En el caso específico de los temas que son abordados en este documento, considere por ejemplo: la aplicación de políticas de diversidad, los compromisos con las metas de la empresa. En este sentido es necesario establecer su propio modelo de evaluación para lo cual se puede utilizar una lista de validación de las áreas estratégicas de la responsabilidad social que considere los indicadores de RSE definidos por <b>FUNDEMAS</b>.</p>
<p>Obtenga retroalimentación de sus primeras auditorías</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al obtener los primeros resultados sobre la auditoría de la empresa, compártalos con otras personas de su confianza que le puedan dar una opinión honesta sobre los resultados obtenidos</li> <li>• Incorpore estas opiniones y comentarios recibidos al texto final del informe de evaluación.</li> </ul>
<p>Comparta los resultados de la auditoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero comparta los resultados con grupos de interés seleccionados y, en un segunda momento, hágala pública. Considere la posibilidad de publicarlos anualmente con una presentación simple y resumida</li> <li>• Haga un resumen honesto de la encuesta, describiendo el desempeño de la empresa en cada una de las áreas evaluadas.</li> <li>• Incluya los éxitos, dificultades y las metas para futuras mejoras</li> <li>• Distribuya esta síntesis entre empleados, proveedores, clientes claves y otros a quienes usted considere interesados en la auditoría.</li> </ul>

Fuente: Fuente: IntegraRSE, 2004

## Medios de comunicación (la prensa)

Es sabido que los medios de comunicación son una de las formas más eficaces de hacer llegar un mensaje al mayor público posible. Sin embargo, a mucha gente le pone nerviosa tratar con los periodistas. La guía de comunicación eficaz de la Comisión Europea proporciona algunos consejos prácticos sobre cómo trabajar con la prensa. Es importante saber que, para un periodista, una “noticia” contiene algunas características que harán que una historia llegue a los medios. Las mejores historias a menudo combinan los siguientes elementos:

- Personas: las celebridades locales importantes, las personas desamparadas, los héroes entre otros
- Lo inusual o especial
- Los extremos: lo último, lo primero, lo mayor, lo más pequeño, lo más barato, lo más rápido.

<p><b>¿Cómo escribir un comunicado de prensa?</b></p>	<p>Un comunicado de prensa es el formato estándar para transmitir información a los periodistas con el objetivo de que ellos elaboren una historia. El comunicado debe estar presentado de forma muy clara con el nombre y logotipo de su empresa en la parte superior, a doble espacio y con amplios márgenes y no debe ocupar más de una página. Un comunicado de prensa debe contener la fecha, un titular en la parte superior de la página, la información de planificación y un nombre y número de contacto.</p>
	<p><b>Estructura</b></p> <p>Utilice un lenguaje sencillo, el presente de indicativo siempre que sea posible, y preferiblemente verbos en voz activa más que en pasiva. El comunicado de prensa debe responder las preguntas básicas de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. A los periodistas les gusta utilizar citas en sus historias, así que su comunicado de prensa debe contener una cita de alguien de su empresa o de un tercero que forme parte de la iniciativa.</p>
	<p><b>¿Dónde enviar el comunicado de prensa?</b></p> <p>Envíe su comunicado a periodistas concretos. Si no sabe dónde enviarlo, llame al medio de comunicación en cuestión para averiguar quién es el reportero adecuado. Haga una lista de los nombres y datos de contacto de los periodistas interesados para la distribución de los futuros comunicados de prensa.</p>

**“Los medios de comunicación son una de las formas más eficaces de hacer llegar un mensaje al mayor público posible”.**

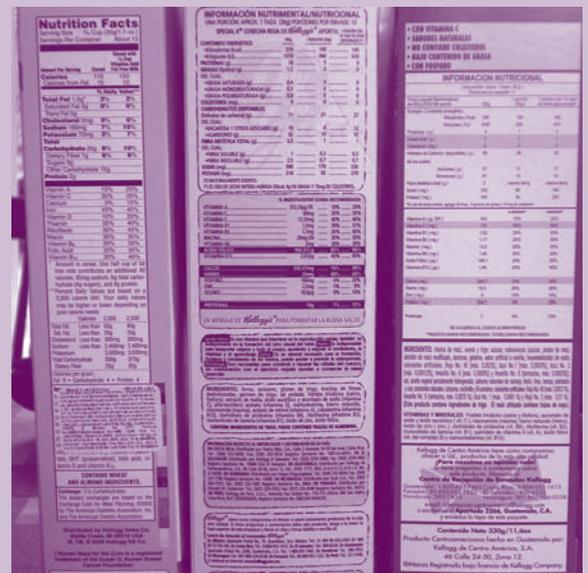
## Importancia de las entrevistas para la comunicación externa

Para un medio de comunicación, una buena entrevista es aquella en la que logra transmitir su mensaje. Si acuerda una entrevista, practique antes con un compañero o amigo. Esto reducirá su nerviosismo y le permitirá pensar en el mejor modo de transmitir un mensaje claro sobre la actitud responsable de su empresa. Recuerde que la gente quiere historias fáciles de digerir; evite acrónimos y temas muy específicos.

Aunque a los periodistas les gusten las historias respaldadas por estadísticas, le recomendamos que no utilice demasiadas. se sentirá más seguro si conoce la siguiente información antes de cualquier entrevista:

- ¿Para quién trabaja el periodista?
- ¿Qué hora de cierre tiene el periodista?
- ¿Cuál es el objeto o la orientación de la historia?
- ¿Con quién más ha hablado el periodista sobre dicha historia?
- ¿Qué formato tendrá la entrevista (en persona, por teléfono, grabada, en directo, en estudio, etc.)?

- Algunos consejos prácticos para las entrevistas:
- **Céntrese.** Si la entrevista tiene lugar en sus instalaciones, elimine toda distracción y pida a los compañeros que no interrumpen. Desconecte o desvíe los teléfonos y apague el ordenador.
  - **Sea sincero.** Si no sabe la respuesta a la pregunta en cuestión, dígalo y ofrezca volver más adelante con la información.
  - **No existe el “que quede entre nosotros”.** Es mejor asumir que cualquier cosa que diga a un periodista podría acabar siendo parte de su artículo.



**“Una buena entrevista es aquella en la que logra transmitir su mensaje”.**

# Capítulo V. Casos Prácticos

A continuación, se relatan las experiencias de algunos países de América Latina y de El Salvador, con el fin de orientar las prácticas de RSE en el tema de ambiente laboral.

## CASOS INTERNACIONALES

### Tema: Políticas de participación de empleados en programas de voluntariado corporativo

*Nombre de la empresa: Phelps Dodge*  
*Productos: Fabricación y comercialización de cables telefónicos y eléctricos, fibra óptica y otros productos relacionados, productos de extracción minera, productos químicos.*

Un voluntariado de empleados para el siglo XXI: 54,898 horas y seguimos sumando.

Desde el año 2000, los empleados de Phelps Dodge han donado más de 54,000 horas para ayudar a mejorar sus comunidades. Solo en el año 2003, los empleados de Phelps Dodge donaron 13,500 horas de servicio voluntario para proyectos comunitarios patrocinados por la empresa y orientados al desarrollo de la educación, la seguridad, el medio ambiente y la comunidad.

Los empleados de Phelps Dodge en todo el mundo han adoptado un papel activo desde hace mucho tiempo para convertir a las comunidades en mejores lugares donde vivir y trabajar. El tiempo y talento que ellos aportan resultan invaluable para las organizaciones de la comunidad que trabajan con el objetivo de mejorar la educación, aumentar la seguridad, proteger el medio ambiente o promover la comprensión y diversidad cultural.

El programa para empleados voluntarios de toda la empresa denominado “Phelps Helps” provee recursos y apoyo a los empleados que ya están comprometidos con sus comuni-

dades y a aquellos que buscan nuevas oportunidades para participar.

El objetivo continuo de “Phelps Helps” (Phelps ayuda) es brindar opciones significativas de participación que capten el interés, que sean iniciativas solidarias de los empleados de Phelps Dodge. Tanto en Mining Company como en Columbian Chemicals y Phelps Dodge Wire and Cable, los empleados de Phelps Dodge marcan la diferencia en sus comunidades.

### Tema: Formación profesional y superación del personal

*Nombre de la empresa: SalfaCorp*  
*Productos y servicios: Construcción y comercialización de casas y departamentos para sectores socioeconómicos medios.*

En 1929, se funda SalfaCorp, empresa de ingeniería y construcción del país, que en 1997 se expande al sector inmobiliario desarrollando y comercializando casas y departamentos orientados, preferentemente, al sector socioeconómico medio. Actualmente, brinda trabajo a más de 11,000 personas en sus obras a lo largo de todo Chile.

Gracias al liderazgo de su plana ejecutiva y a la incorporación de buenas prácticas en sus operaciones, dirigidas especialmente a sus trabajadores, esta empresa recibió, en el año

**“Un aspecto que distingue a esta empresa de otras del rubro es la importancia que otorga a la estabilidad laboral y al fortalecimiento de las capacidades de sus trabajadores”.**

crecimiento a sus trabajadores, los que aceptan el desafío de progresar basados en sus valores, generando valor para la empresa y sus accionistas”. Esto demuestra la importancia que otorga la empresa a sus trabajadores para el éxito del negocio.

En este contexto, surge el programa de nivelación de estudios para el personal en obra, a fin de contribuir al desarrollo de sus capacidades, en vista de las crecientes exigencias del sector en términos de competencias laborales y enseñanza media completa.

El programa se desarrolla desde hace cinco años, con los recursos del remanente del 1% que otorga el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y el programa Chile Califica, del Ministerio de Educación, brindando a los trabajadores la posibilidad de completar la enseñanza media, lo cual favorece su calificación y crecimiento personal.

### **Tema: Humanización de relaciones laborales y capacitación**

*Nombre de la empresa: Lagos del Sur S.A  
Productos: Alimentos, representante de empresas internacionales de alimentos, en especial de dulces y confites.*

Lagos del Sur S.A. es una industria de alimentos fundada en 1979, por iniciativa de ocho jóvenes emprendedores dispuestos a crear una compañía con sólidos cimientos en valores, que les permitiera desarrollarse laboralmente, entregar un mensaje espiritual y marcar una diferencia en el sector manufacturero nacional. En una primera instancia se dedicaba a la elaboración de bombones, pero gracias a su visión se ha convertido en una empresa de alimentos que, entre otras cosas, representa a dos marcas internacionales: Garoto (Brasil) y Ripensa (Dinamarca).

Gran parte de sus esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial (RSE) se concentran en la preocupación por las relaciones laborales y capacitación de sus cuarenta y ocho trabajadores contratados y de otros cien o más que se desempeñan en labores temporales, lo cual ha logrado que aquella pequeña organización que solo fabricaba bombones artesanales se convirtiera en una empresa reconocida a nivel nacional.

Lagos del Sur basa su funcionamiento en el crecimiento personal, pues está consciente de que es necesario cambiar desde lo personal para lograr resultados en el entorno. Desde esta perspectiva, ha abarcado principios de RSE mediante una metodología de trabajo que inculca valores en los trabajadores. Fue así como surgió la idea de reforzar cambios positivos en los trabajadores, implementando talleres enfocados al crecimiento personal y otras áreas como liderazgo, trabajo en equipo y otros temas de interés. Estos talleres están abiertos también a la comunidad.

El objetivo general de la iniciativa fue ayudar al crecimiento personal de los empleados, a fin de mejorar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa. Para ello se propuso:

- Lograr que los trabajadores interactuaran para así encontrar solución a sus problemas y poder desarrollarse mejor
- Permitir la interacción entre todos los niveles de la organización
- Generar un ambiente laboral grato, donde imprimen los valores y el comportamiento ético.

**“Lagos del Sur basa su funcionamiento en el crecimiento personal, pues está consciente de que es necesario cambiar desde lo personal para lograr resultados en el entorno”.**

## CASOS NACIONALES

### **Tema: Participación de empleados en equipos de mejora de alto rendimiento, sistema de bonificaciones y comunicación interna.**

Nombre de la empresa: PROTECNO S.A  
Productos: Bombas para fumigar.  
Número de empleados: 120 personas, hasta 170 en temporada alta de producción.  
Mercados: Exportación a México y países de Centro y Suramérica.  
Persona contacto: Ing. Marco Melara, gerente general.  
Email: mmelara01@protecno.com.sv  
Página web: www.protecno.com.sv

PROTECNO es una empresa netamente salvadoreña que exporta, a diversos países, bombas para fumigar. Cuenta con una estructura organizativa funcional formada por una Junta Directiva, un gerente general, operaciones, administración, fabricación y ventas. La mayoría de trabajadores labora en la planta de producción.

Desde hace cinco años, ha implementado sistemas de mejoramiento de la calidad de sus productos; actualmente, cuenta con la certificación de ISO 9001:2000, garantizando la calidad de exportación de sus productos. Como organización certificada en la estandarización de procesos, cuenta con manuales de organización, procesos y otros instrumentos administrativos internos. Además, utiliza un sistema de información gerencial en línea, el cual apoya el esquema de planificación estratégica basada en objetivos medidos por indicadores de gestión en producción y ventas. Para el seguimiento de la gestión, se utiliza el sistema de Balanced Scorecard (BSC). Para el logro de objetivos de forma continua y asegurar la eficiencia operativa permanentemente, se ha implementado el modelo de “equipos de gestión de procesos” (EGP), en el

cual el rendimiento (resultados) de cada equipo (proceso) está relacionado con un objetivo estratégico.

La participación de empleados en el desarrollo de la mejora continua es clave en los resultados estratégicos de PROTECNO. Para asegurar la coherencia con el tema laboral, en su planeación estratégica se han definido ocho valores fundamentales, entre los que se destacan: la satisfacción del cliente, el liderazgo y la honestidad, entre otros. La declaración de los principios y valores fundamentales es la base de los equipos de mejora: “Cada mes, los equipos organizados, además de desarrollar proyectos de mejora de procesos estudian y practican un valor”.

Para su funcionamiento, los EGP cuentan con una estructura de comités funcionales, de Seguridad Industrial entre otros, que apoyan su actuación y orientan el cumplimiento de los objetivos a través del modelo de proyectos de mejora. Los EGP realizan dos proyectos por año. Cada equipo tiene un líder, un consultor -personal de otro departamento- y miembros. Los EGP se reúnen una vez a la semana por dos horas, con una agenda de trabajo que es monitoreada por el gerente general.

La participación de los empleados es del 100% -esto significa que en los equipos participan los empleados de servicios generales, no solamente de fabricación-. El sistema de medición del desempeño de los equipos está vinculado al sistema de compensación del desempeño de la organización. Los mismos miembros del equipo se autorregulan y se califican. Además de la calificación individual de cada equipo, el sistema también considera la presencia de un jurado para calificar el desempeño y los resultados de los equipos utilizando una presentación de resultados de los proyectos cada seis meses.

Este sistema de desempeño está relacionado con un sistema de bonificaciones y gratificaciones. Un aspecto que llama la atención es que el mismo grupo es el encargado de regular los comportamientos y sanciones de sus miembros. El indicador de rotación de la planta fija es estable, el salario mínimo es mayor que el legal, las gratificaciones y prestaciones al final

# PROTECNO



**Seguridad industrial**

de año resultan de hasta tres veces el salario individual. Otras prestaciones que tienen los trabajadores son la dotación de útiles escolares para los hijos, el pasivo laboral, que se entrega cada dos años, almuerzo subsidiado, etc.

Es política de la empresa la contratación de personal con discapacidad y la formación integral para los trabajadores. Una meta empresarial es elevar el nivel académico de los trabajadores, ya que el trabajo en proyectos implica una capacitación técnica para aprovechar el máximo sus competencias. De esta forma, la empresa incluye en los beneficios la capacitación técnica, así como programas de desarrollo profesional compensatorios basados en competencias, con el apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y de un programa de educación a distancia con el Ministerio de Educación (MINED).

El grado de satisfacción del empleado (usuario interno) es alto, así lo muestran los estudios de clima organizacional que se realizan; los aspectos mejor valorados por los empleados son: 1) prestaciones, 2) comunicación interna y 3) participación, porque el personal se siente que es tomado en cuenta en las decisiones estratégicas de la empresa.

### **Tema: Desarrollo humano, participación de empleados, comunidad y medio ambiente.**

*Nombre de la empresa: Compañía de Energía de Centroamérica (CERNÉRGICA, S.A. de C.V.)*  
*Productos y servicios: Generación y comercialización de energía eléctrica y combustible en el mercado mayorista.*  
*Número de empleados: 138*  
*Mercado: El Salvador y Centroamérica*  
*Persona contacto: Mónica Cárdenas*  
*Email: Monica.Cardenas@CERNÉRGICA.com*

CERNÉRGICA es una empresa de capital extranjero que trabaja en El Salvador desde 1995. Opera la planta termoeléctrica Nejapa Power y una terminal de combustibles en Acajutla. Nejapa Power es la primera generadora privada del mercado mayorista de El Salvador y ha proporcionado en promedio el 20% de la demanda de electricidad en el país, contribuyendo así a evitar racionamientos por sequías y fallas de otras plantas.

La empresa desempeña un papel importante en el desarrollo económico de El Salvador con su actividad productiva. Sin embargo, el compromiso de la empresa inicia al interior de su organización, con su personal, y se refleja en su desempeño comercial y en sus relaciones con la comunidad. Logra ejecutarlo a través de sus diferentes políticas y programas internos y externos.

Para asegurar un buen desempeño, CERNÉRGICA requiere de personal capaz, estable y motivado. Por ello, la empresa ofrece salarios competitivos y prestaciones superiores a las que la ley exige para atraer y mantener talento humano.

Las prestaciones que la empresa brinda se enfocan en las siguientes áreas: salud, educación, desarrollo profesional y bienestar laboral.

Con relación al área de salud, la empresa provee exámenes médicos a sus empleados cada dos años, los cuales varían dependiendo del tipo de puesto que desempeñan. Además, brinda cobertura de seguro médico-hospitalario privado para el cual el beneficiario aporta únicamente el pago del 20% del costo de la prima. Este seguro brinda al empleado y su grupo familiar inmediato la alternativa de recibir atención medico-hospitalaria fuera de la red del Seguro Social cuando lo considere necesario. Cabe mencionar que, con el objeto de contribuir a la recuperación del empleado sin que se afecte la economía familiar en caso de enfermedad, CERNÉRGICA aporta un complemento al pago de incapacidad del ISSS para que el empleado reciba el 100% de su salario base por un periodo máximo de noventa días.



COMPAÑÍA DE ENERGÍA DE CENTROAMÉRICA, S.A DE C.V.  
UNA EMPRESA DE GLOBEIQ



**Entrega de becas**

En el área educativa, la empresa posee dos ejes primordiales de acción: capacitación y asistencia educativa. CERNÉRGICA impulsa un programa anual interno de capacitación técnica y de actualización de conocimientos, en horario de trabajo o fuera del mismo, en cuyo caso se remunera como horas extra. En 2006 recibieron en promedio cinco horas de capacitación técnica por empleado. Por otra parte, la asistencia educativa que la empresa proporciona consiste en reembolsar el 100% de los gastos en cursos de inglés y el 75% de la carrera técnica o universitaria que el empleado realice. A la fecha, 44 empleados han finalizado sus estudios de educación superior o de posgrado, gracias a esta prestación.

Además de las prestaciones adicionales a la ley mencionadas anteriormente, CERNÉRGICA se esmera en promover el desarrollo de su fuerza laboral, premiando las iniciativas y sugerencias de los empleados que impactan positivamente la operación y privilegiando el talento ya existente dentro de la empresa para llenar plazas vacantes; si no lo encuentra ahí, entonces lo busca fuera. También, la empresa cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño y se consideran aspectos más allá del cumplimiento de objetivos y metas técnicas; incluye cómo estos se logran en un proceso alineado al Código de Ética Empresarial, documento conocido por todo el personal. En el tema de ética, la compañía cumple además las normas internacionales de la ley estadounidense contra Prácticas Corruptas Extranjeras (FCPA, por sus siglas en inglés).

En el área de bienestar laboral, se encuentra el programa de seguridad industrial que ejecuta la empresa. CERNÉRGICA provee uniformes de trabajo con especificaciones de seguridad, como camisas 100% algodón y con retardante de llamas, botas de seguridad y el equipo de protección personal necesario para realizar sus labores y prevenir riesgos laborales. El programa también contempla inspecciones, revisión de procedimientos, revisión del equipo personal de los trabajadores (desde la suela de las botas hasta los cascos y equipos de protección visual y auditiva, entre otros detalles), auditorias anuales y la incorporación de mejores prácticas. Todo el

personal conoce los procesos de seguridad industrial. La empresa ha sido galardonada por su programa de seguridad industrial y ha participado en campañas de concientización dirigida a empresarios.

Otro componente que incide en un clima laboral saludable es que el personal destacado en lugares distantes goza de un seguro de vida, alimentación y transporte pagados completamente por la empresa. Asimismo, esta financia un seguro de vehículos y mantiene un programa de recreación para todos sus empleados, el cual incluye a su grupo familiar. Para CERNÉRGICA, es clave reconocer el esfuerzo de su fuerza laboral en apoyar los objetivos de la operación, por ello reconoce el tiempo de servicio de sus empleados, les otorga bonos por cumplimiento de metas e, inclusive, cuando renuncian, agradece su trabajo otorgando una gratificación equivalente a la indemnización de ley por el tiempo trabajado.

Con respecto a la política medioambiental, CERNÉRGICA implementa programas internos y externos. El programa interno incluye el manejo responsable del agua para contribuir a preservar el recurso, con la utilización de una planta de desmineralización de agua utilizada para los procesos productivos de la planta; el agua de rechazo es reutilizada como agua de servicio. También, contempla acciones de reforestación dentro de la planta Nejapa Power, el reciclaje de papel, latas, láminas de acero e incluso de desechos de piezas de motor. El éxito de la gestión medioambiental se debe, en gran parte, a la participación de los trabajadores que realizan su labor de manera responsable y se involucran de manera activa en iniciativas ambientales en la comunidad. Prueba de ello es que el personal de la empresa ha contribuido a reducir casi en un 80% el uso del trapo para limpiar motores. También, en 2006, un grupo de empleados se ocupó de soldar sobrantes de acero inoxidable, convertirlos en basureros y entregarlos a las alcaldías para instalarlos en los parques



**Seguridad Industrial en el área de trabajo**



**Clima laboral saludable**

centrales de Apopa y Nejapa, municipios vecinos. El esfuerzo persigue aplicar, en su orden, las tres erres de la ley medioambiental: reducir, reusar y reciclar.

En el ámbito externo, CERNÉRGICA ha desarrollado -en conjunto con el Ministerio del Medio Ambiente- el Programa Superescuela Amiga del Medioambiente, para enseñar a unas 1000 escuelas cómo aprovechar los desechos sólidos orgánicos. La empresa financió premios, materiales didácticos, composteras, palas y otros insumos. Muchos de esos centros escolares han incorporado el compostaje a su plan de estudios en la materia de Ciencias para bachillerato. Empleados de CERNÉRGICA se capacitaron para enseñar esta técnica.

Para esta compañía, además de un buen ambiente laboral interno, es importante la armonía con el entorno en el que se desenvuelve, por lo que, actualmente, ejecuta en ese ámbito otras acciones de RSE, tales como el apadrinamiento de cinco escuelas, a las que les entrega US\$5,000 anuales en efectivo a cada una más materiales y asesoría administrativa, como una manera de llegar al desarrollo por la educación. En Apopa, construyó un centro con biblioteca, clínica y salón de usos múltiples. Mientras que en Nejapa, monta un centro de cómputo para la Casa de Jóvenes de ese municipio.

Otra área en la que esta empresa de alcance centroamericano ha asumido RSE es la salud. Se ha ocupado de liderar, en coordinación con el Ministerio de Salud, jornadas médicas para comunidades vecinas de escasos recursos, durante las que se proveen consultas generales, odontológicas y ginecológicas. Los empleados tienen oportunidad de participar en actividades comunitarias de manera voluntaria.

CERNÉRGICA reconoce que las acciones de RSE han redundado en el éxito empresarial. Los beneficios de retorno son, entre otros, una fuerza laboral motivada que incide positivamente en la productividad, un entorno armonioso con las comunidades próximas que permite el desarrollo de la actividad empresarial, acciones medioambientales que contribuyen al ahorro financiero.

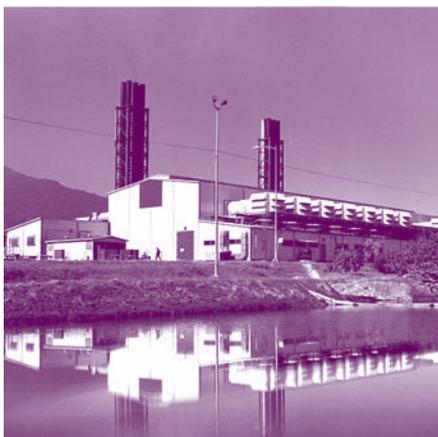
## Tema: Un ambiente laboral participativo y RSE a través del voluntariado

*Nombre de la empresa: Inversiones Bolívar*  
*Productos y servicios: Desarrollo inmobiliario*  
*Número de empleados: 34*  
*Mercado: El Salvador y Honduras*  
*Persona contacto: Cecibel de Jovel*  
*Email: cjovel@bolivar.com.sv*

Inversiones Bolívar, empresa del grupo de Sola, se dedica al desarrollo inmobiliario. Es decir, investiga el mercado, concibe ideas, las vuelve un producto inmobiliario, subcontrata servicios y desarrolla esas ideas en obras físicas y de alta calidad. Si bien esta empresa siempre ha estado a la vanguardia de proyectos inmobiliarios innovadores, desde hace dos años se propuso metas más ambiciosas. Han pasado de desarrollar un proyecto a la vez a buscar un crecimiento más rápido por medio del desarrollo de varios proyectos simultáneamente.

Para emprender semejante desafío, Inversiones Bolívar entendió que necesitaba realizar, además de una buena estrategia empresarial, una serie de mejoras en el ambiente laboral. El propósito de esa metamorfosis era contar con un personal de una actitud entusiasta, motivado, que mantuviera el nuevo ritmo y que fuera más participativo contribuyendo con su creatividad y criterio. Debían ser mujeres y hombres dispuestos a cambiar con los cambios, incluso a provocar el cambio para mejorar. Era ineludible que sintieran esa transformación como buena para el negocio, los accionistas, los clientes y la sociedad, pero también para ellos mismos -y no sólo que lo pensarán-.

El fuerte de la empresa es el conocimiento acumulado de su gente. Así que para la nueva expresión de negocios el estilo de trabajo anterior ya no calzaba puesto que limitaba el aporte por temas de jerarquías rígidas y métodos más tradicionales de llevar un negocio.



**Tratamiento de agua**

**Bolívar**   
inversiones y desarrollo

En esta nueva etapa, que demanda de cambio continuo y dinamismo a través de toda empresa, la nueva consigna es la participación de todas las personas en todas las áreas para desarrollar liderazgo, creatividad y asumir más responsabilidades.

Algunos de los cambios se reflejan en la modificación de los puestos secretariales a los que se descargó determinadas tareas; ahora la mayoría de miembros de la empresa ponen sus faxes, imprimen sus documentos y hacen sus llamadas. Se colocaron estaciones de bebidas y cada uno se sirve; el personal que estaba dedicado a ese trabajo puede ahora ampliar sus responsabilidades y capacitarse para otros puestos. Se realizan reuniones frecuentes para compartir ideas sobre los cambios, el estado de los proyectos y otros temas. El gerente general se mudó a un cubículo accesible y abierto al resto, y la mayoría de paredes altas se bajaron para que todos puedan interactuar libre y naturalmente.

Los empleados votaron por total libertad de horarios de trabajo: más que su presencia física en la oficina se valora su responsabilidad por resultados y la persona se siente con menos tensión para equilibrar su tiempo y atender otras áreas importantes de su vida. De igual forma votaron por liberar el código de vestimenta y cada quien se viste como se siente cómodo y a su propio criterio en consideración a las actividades del día. Aunque la empresa procura remunerar atractivamente a los miembros del equipo, se les invita a cualquiera de ellos a presentar una solicitud de analizar su puesto para proponer un salario que considere sea el más apropiado y acorde a sus responsabilidades.

Se han emprendido capacitaciones a todo el personal para interpretar información financiera básica y por primera vez se comparte la información de finanzas de la empresa con todo el equipo. Sintiendo que la empresa ya estaba adelantando en proveerle a su equipo crecimiento intelectual y posibilidades económicas acorde a sus aportes, se le agregó a las metas de la empresa la búsqueda de significado a través del desarrollo de un programa de voluntariado corporativo.

Siguiendo los pasos del Grupo de Sola, que lleva más de 110 años contribuyendo a la comunidad empresarial y social en el país y la región, estas actividades y otras buscan consolidar el desarrollo, la confianza y el liderazgo como tres valores fundamentales de la actividad empresarial de Bolívar. En este nuevo ambiente laboral, la gente participa y asume iniciativas y responsabilidades que redundan en un crecimiento del negocio, pues las personas están concientes de que si el negocio crece, todos crecen.

En el tema de voluntariado se desarrolla el Programa Voluntad, que es un vehículo para encauzar la buena voluntad de la empresa y de sus individuos hacia acciones concretas que ayuden a otros. Cada mes, las y los empleados de Bolívar pueden dedicar aproximadamente ocho (8) horas de su tiempo laboral para ayudar, utilizando tanto sus habilidades e intereses como los conocimientos que aplican en la empresa, a comunidades, organizaciones no gubernamentales u otra entidad necesitada de esas habilidades o conocimientos. Algunas de las acciones de esta iniciativa son 377 horas invertidas en un periodo de 6 meses por un equipo de ingenieros y arquitectos, entre otros, para el desarrollo del anteproyecto, presupuesto y trámites de una ciudadela a desarrollarse en el municipio Santo Tomás, en San Salvador conformada por varias edificaciones, para un hogar de niños.

Otras prácticas, en el tema de voluntariado, son las charlas sobre concientización del VIH, en coordinación con el ISSS, a cargo de un miembro del equipo que ha dedicado 43 horas entre mayo y diciembre 2006.

**“En este nuevo ambiente laboral, la gente participa y asume iniciativas y responsabilidades que redundan en un crecimiento del negocio, pues las personas están concientes de que si el negocio crece, todos crecen”.**

## Tema: Salud Ocupacional y Seguridad Industrial y participación de empleados en Equipos de Mejora

Nombre de la empresa: *Cemento de El Salvador (CESSA)*  
Productos y servicios: *Producción y comercialización de cemento y agregados de alta calidad para construcción.*  
Número de empleados: *430*  
Mercado: *El Salvador*  
Persona contacto: *Ing. Carlos Ernesto Galdamez, director de Desarrollo Humano*  
Email: *ernesto.galdamez@cessa.com.sv*  
Página web: *www.cessa.com*

CESSA es una empresa con 55 años de tradición en la producción y comercialización de cemento y agregados de alta calidad para la construcción. Inició sus operaciones en Acajutla, Sonsonate, en 1949. Posteriormente trasladó sus plantas al municipio de Metapán, en Santa Ana. Desde finales de 2005, el socio mayoritario es el Grupo Holcim, de origen suizo, una de las principales empresas productoras de cemento, concreto y agregados en más de 70 países en los cinco continentes.

En el aspecto técnico la empresa cuenta con sistemas modernos e innovadores de gerencia y fabricación de sus productos, es así como cuenta con tres certificaciones que garantizan la calidad y ecoeficiencia de sus operaciones: Certificación de Calidad ISO 9001:2000, de medio ambiente ISO 14001:2004, de laboratorios ISO 17025:1999

En el tema de RSE, cuenta con una política de Responsabilidad Social Corporativa, la cual los compromete a hacer efectiva la mejora de la calidad de vida de los miembros de la fuerza laboral, sus familias y las comunidades que rodean sus operaciones. Ha definido cuatro áreas de RSE en las cuales se

centra la política y son: 1) Visión, misión y valores, 2) Comunidad, 3) Ambiente de Trabajo, 4) Medio Ambiente.

Para implementar el concepto de RSE las prácticas se han organizado en: 1) ambiente interno que se enfoca en el desarrollo humano y 2) ambiente externo enfocado en el desarrollo local.

De esta manera para el ámbito interno se cuenta con una estructura funcional y estratégica a partir de la Dirección de Área de Desarrollo Humano, que cuenta con superintendencias y gerencias que se encargan del cumplimiento de los objetivos funcionales y estratégicos del área. En la organización para el desarrollo humano, se distinguen tres áreas estratégicas como lo son: 1) cultura organizacional, 2) capacitación, 3) optimización de los procesos de desarrollo humano y 4) salud ocupacional y seguridad industrial – Occupational Health and Safety (OH&S) -

Para el ámbito externo se ha constituido la Fundación CESSA que es la encargada de proyectos sociales orientados hacia la comunidad y que enmarca las acciones del mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos del Cantón Tecomapa en el municipio de Metapán, y se desarrolla una estrategia de apoyo en los temas de: 1) educación, 2) salud, y 3) medio ambiente.

Estas áreas de RSE están vinculadas con la visión, misión y el conjunto de valores que constituyen el marco de referencia para la acción proveyendo gobernabilidad a la empresa, éste marco es la directriz para la toma de decisiones. La visión incluye expectativas en cuanto a: 1) clientes, 2) accionistas, 3) comunidad y 4) empleados.

En cuanto a las expectativas para los empleados, la visión manifiesta que es vital el desarrollo de un mejor lugar de trabajo, tener identificado a las personas con su potencial, liderazgo y promoción. Las bases para un ambiente laboral armonioso están dadas a partir de las directrices de la Alta Dirección de la Empresa, que manda a promover la equidad y justicia en el trato laboral, la importancia de los sistemas



Donación de útiles

de comunicación interna y sistemas de trabajo que proporcionen un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Como resultado las relaciones laborales y el ambiente promueven la armonía, el trabajo en equipo y la buena marcha de la empresa.

Dentro de las prácticas de mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud ocupacional se desarrolla el tema estratégico de OH&S. Esta iniciativa es clave en la responsabilidad social corporativa de CESSA, con la integración al Grupo Holcim, esta iniciativa ha tomado un rumbo que impulsa fuertemente su posicionamiento como una empresa que practica la RSE.

Para medir los resultados de este programa se cuenta con indicadores que miden los resultados. Las metas mandan a tener “0 muertes y 0 accidentes incapacitantes permanentes”. El estándar manda que durante un millón de horas trabajadas se cuente con no más de 5 accidentes no graves, lo cual implica el diseño de políticas, infraestructura, capacitación, comunicación interna y un sistema planificado, organizado que apoya este objetivo, en especial en las plantas de fabricación. El sistema incluye la medición de accidentes en todas las instalaciones de la empresa, y se consideran a proveedores, visitantes y clientes dentro de las instalaciones de la empresa.

Las acciones de OH&S incluyen simulacros de incendios, las caminatas de seguridad dentro de la iniciativa de Passion for Safety – Pasión por la Seguridad – que tiene como objetivo principal el cambio de comportamiento de todos los integrantes de la empresa. Se realiza a través de observaciones de seguridad que llaman Safety Tours –caminatas de seguridad-. Esta práctica se realiza por todos los responsables del área, se visitan todas las áreas de la sección programada, se hacen las observaciones de seguridad al personal que se encuentran en el trayecto, se conversa con ellos para detectar aspectos importantes sobre la seguridad, medio ambiente y limpieza de la zona, se coloca una viñeta en las condiciones inseguras identificadas, se asignan acciones correctivas y preventivas, cada responsable se compromete con las accio-

nes asignadas. Este programa incluye visitas de ejecutivos de Holcim y de otras empresas como DuPont, empresa líder en el mundo relacionado con la Seguridad y Salud ocupacional.

La comunicación interna apoya los programas, se cuenta con una revista llamada: CONSTRUYAMOS, donde se exponen los temas relevantes de las RSE, así como otras actividades comerciales, de medio ambiente y de operaciones de la empresa. Las acciones de RSE son apoyados por el sistema de comunicación, así se destacan en el lobby de la empresa carteles alusivos y convincentes de la importancia de la seguridad industrial, mostrando coherencia en sus prácticas de RSE:

“En CESSA la seguridad es lo primero”  
“En CESSA tomamos en serio la seguridad...”  
“Trabajamos en equipo ...trabajamos seguro...”  
Si olvidas la seguridad...tendrá resultados inolvidables”

El tema de equilibrio entre la vida familiar y trabajo se aborda desde el punto de vista de los efectos del stress. Para ello, se realizan iniciativas de revisar el trabajo del personal y definir el volumen de trabajo. La tesis detrás de esta práctica es que el exceso de responsabilidad y la carga de trabajo acumulada puede conducir a situaciones inmanejables de stress.

En relación a la cultura organizacional, el director de Desarrollo Humano de la empresa, menciona: “desde el punto de vista de cultura hemos cambiado”. La utilización de sistemas de participación de empleados han sido algunas prácticas que han tenido considerables impactos en el ambiente laboral.

En 1992 se desarrolló el enfoque de solidarismo con el cual se tiene una Asociación de Trabajadores de CESSA ATCESSA. Esta Asociación está compuesta por una junta directiva de socios y es una Sociedad Cooperativa Solidarista de R.L. Cada año se entregan a los socios su respectivo certificado de aportaciones correspondientes a las acciones ganadas durante el año. Actualmente participan el 98% de los emplea-



**Ayorando la educación**

**“La utilización de sistemas de participación de empleados han sido algunas prácticas que han tenido considerables impactos en el ambiente laboral”.**

dos. Los aportes incluyen porcentajes de la empresa para el capital semilla y aportes económicos de los socios. Entre las operaciones de la Asociación se encuentran algunos negocios relacionados con el giro de la empresa.

En el tema de participación, se destaca el sistema de Equipos de Mejora Continua (EMC) que se inició en 2003, compuesto por empleados de diferentes áreas estratégicas y funcionales de la empresa, que además de promover la participación de los empleados en la toma de decisiones de las diferentes áreas, resuelven problemas, fomentan el trabajo en equipo contribuyen a un buen clima laboral. En la actualidad, están funcionando 20 EMCs.

Estas prácticas de RSE han cambiado la cultura de la empresa, y desde luego han producido efectos positivos en los procesos y resultados estratégicos de la empresa.

### Un caso integral de ambiente laboral

Nombre de la empresa: ACAVISA S.A de C.V  
Productos y servicios:  
Comercialización y distribución de grasas, lubricantes, limpiadores, aditivos y máquinas para servicios de lubricación para motores y vehículos. Venta de piezas de recambio y accesorios para reparación de vehículos. Servicio rápido de mantenimiento de vehículos livianos y pesados (Lubricentros).  
Producción, comercialización y distribución de estantería metálica liviana y pesada.  
Comercialización y distribución de equipos y accesorios para el manejo y almacenamiento de materiales.  
Comercialización y distribución de aceros especiales para la fabricación de herramientas y piezas para maquinaria, materiales ferrosos y no ferrosos en sus diferentes presentaciones geométricas.

MARCAS: Castrol, Habil ES, Lubral, Assab, Justice Brothers, Colson, Mato, Flexello, Esmena, Meguiar's,  
Número de empleados: 126  
Sucursales: Seis  
Mercado: Sucursales en El Salvador y Honduras  
Persona contacto: Lic. Delmy Fuentes, Gerente de Recursos Humanos e Ing. Beatriz de López, Gestora de Calidad.  
Email: delmy.fuentes@acavisa.com; calidad@acavisa.com; aph@acavisa.com  
Página web: www.acavisa.com

Empresa fundada por Don Carlos Avilés Álvarez, inicia en 1949; a través de los años ha llegado a convertirse en una empresa prestigiosa no solamente por sus productos, reconocimientos y resultados; sino por la contribución que hace a través de sus prácticas empresariales que impactan a la sociedad salvadoreña en general. Actualmente está compuesta por diez gerencias y su presidencia está liderada por una mujer.

La premisa básica que se considera como inicio para la responsabilidad social en ACAVISA es el cumplimiento de las leyes nacionales y los compromisos adquiridos. La RSE se transmite a través de un sistema de políticas, normas y valores que se traducen en prácticas concretas en los ámbitos interno y externo.

En el ámbito interno, para ACAVISA es de vital importancia crear un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan realizar siempre sus labores de una manera más fácil, más segura y más económica. Es así como se han implementado una serie de prácticas que promueven la creación de condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo para sus empleados, lo cual ha trascendido también hacia la comunidad en general.

Este objetivo está vinculado a los planes estratégicos y gerenciales de la empresa, por lo que cuenta con una organización



Oportunidades de desarrollo

funcional eficiente. La empresa también, ha desarrollado el sistema de gestión de la calidad y posee la certificación de ISO 9001-2000. Esta dedicación a la mejora continua y la implementación de sistemas gerenciales modernos, ha permitido el reconocimiento y premios nacionales e internacionales. El sistema de mejoramiento de su eficiencia operativa es planificado y de forma sistemática.

Un objetivo estratégico es el de comprometer al personal con un excelente desempeño y su permanente desarrollo. Para esto, ACAVISA desarrolla condiciones favorables para los empleados, de hecho, el salario del 94% de los empleados está arriba del salario promedio nacional, en todos los cargos. Las condiciones favorables están basadas en que el activo más importante es el recurso humano, y el personal de ACAVISA esta consciente de la necesidad de desarrollarse profesionalmente y de manera integral, lo cual se ha considerado la clave para prevenir y eliminar malos hábitos, evitar accidentes y hacer realidad la misión de la empresa: “Ser una empresa que contribuya al engrandecimiento de su país y al desarrollo de su personal...”. Un eje transversal de la empresa que le confiere valor agregado es la visión estratégica basada en valores. Los tres valores fundamentales que se promueven son: integridad, responsabilidad y espíritu de servicio.

La empresa anualmente elabora un plan de capacitación, que incluye formación técnica, administrativa y de desarrollo humano. La formación es medida utilizando indicadores relacionados al tiempo de capacitación invertido por empleado y eficacia de la misma. Este programa incluye como base la enseñanza, práctica y medición de comportamientos basados en valores, como parte fundamental del desarrollo humano.

Los valores y las conductas observables en cada uno de los colaboradores de la empresa, son considerados como un patrón de desarrollo. La enseñanza y práctica de los valores se realiza a través del programa llamado: “Nuestros Valores” que se imparte de forma continua en la tercera semana de cada mes. Este es un programa diseñado por la presidencia de la empresa e incluye un método práctico de 12 pasos.

Con este programa se fomenta una formación integral de la persona, ya que además de los conceptos se incorporan prácticas, comportamientos y estándares de conducta asociados a cada valor, y va dirigido al 100% del personal. En sus inicios fue impartido por la presidenta de la empresa; pero fue necesario involucrar al personal. Se identificaron y prepararon líderes –actualmente se cuenta con 5 grupos con 3 instructores internos cada uno haciendo un total de 15-. De manera que se prepara al personal de cualquier nivel para que sirva de agente multiplicador.

La formación integral del personal incluye también otros aspectos de desarrollo personal como por ejemplo: elaborar un presupuesto familiar, fomentar el ahorro y el sentido de pertenencia a la empresa. Para un empleado es importante cuestionarse: ¿Quién soy yo?, ¿Cómo está mi familia? ¿Qué doy a otros? ¿Qué significa mi trabajo?

Para medir el impacto en el desarrollo integral de las personas, la empresa realiza desde el año 2005, el estudio sobre la “Riqueza Humana”, que es una fuente de información sobre del nivel de vida de los empleados -haciendo un comparativo sobre su situación antes de ingresar a la empresa, hasta la fecha del estudio-. Se analizan varios aspectos de las condiciones sociales y económicas del personal tales como: situación civil, conformación de su núcleo familiar y sus características, condiciones económicas, nivel de educación y nivel de avance alcanzado, capacitación y formación, competencias desarrolladas, mejoras en la vivienda, servicios básicos de energía eléctrica, agua, telefonía, medio de transporte, diversión, entre otras. Los resultados permiten identificar los cambios sociales y económicos que los empleados tienen a lo largo del tiempo que laboran en la empresa. Además, puede generar acciones concretas para mejorar la situación para el personal tales como: medios de transporte, horarios favorables.

De hecho, los resultados se utilizaron para hacer evaluaciones y optimizar el tiempo laboral en las oficinas centrales, con lo que se logró doble beneficio: 1) un incremento del

**“Los valores y las conductas observables en cada uno de los colaboradores de la empresa, son considerados como un patrón de desarrollo. La enseñanza y práctica de los valores se realiza a través del programa llamado, Nuestros Valores...”**

13% del tiempo de servicio semanal para atención al cliente y, 2) para los empleados la reducción en el gasto semanal de transporte y alimentación, con lo cuál también se obtuvieron mejoras en la satisfacción del personal, así como mayor economía en el consumo de energía, agua, comunicaciones.

En general, la información obtenida en este estudio, sirve como fuente para diseñar políticas de recursos humanos y de desarrollo empresarial para el crecimiento de las familias, evaluando la mejora en la calidad de vida de los empleados a la vez que la empresa también crece.

En el programa de formación también se considera aspectos técnicos de seguridad e higiene ocupacional con la colaboración del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), así como jornadas de hipertensión arterial y VIH SIDA. Se imparten también otros temas como: salud mental, manejo defensivo a través del programa “Vuelva Siempre”, Kaizen, entre otros.

Las condiciones de trabajo incluyen prestaciones laborales que contribuyen a la satisfacción de necesidades familiares tales como el otorgamiento del pasivo laboral a cada persona que cumple cinco años de labor, lo cual promueve el ahorro y la inversión. Generalmente los empleados lo utilizan para realizar las mejoras a la vivienda, otros lo utilizan para establecer sus propios negocios. Otras prestaciones favorables para el personal son: un seguro de vida gratuito, seguros de accidentes personales, seguro médico hospitalario opcional, uniformes, entre otros.

La práctica de “mente sana en cuerpo sano” también se hace presente en los programas de desarrollo y actividades de los empleados. Realizan charlas de prevención sobre la violencia intrafamiliar, alcoholismo, drogadicción, manejo del stress promoviendo las prácticas que llevan a la formación de una autoestima saludable.

Las condiciones físicas favorables en el trabajo se comple-

mentan con la organización de equipos de mejora; tal es el caso del Comité de Seguridad Industrial, que vela por el cumplimiento de las normas para conservar la salud, la integridad física y la vida de los empleados. En el tema de seguridad industrial la empresa cuenta con un Manual que facilita la organización y ejecución de actividades; también se realizan evaluaciones periódicas (que incluye evaluación de riesgos en el lugar de trabajo), a extintores, prácticas seguras, entre otras.

La empresa también realiza otras actividades al interior que favorecen un ambiente laboral armonioso, tales como las actividades recreativas y culturales, celebraciones y días festivos. La excursión anual y el fomento de la formación del equipo de fútbol, clubes deportivos, el día de ACAVISA -5 de julio- que se considera festivo y se aprovecha para las celebraciones internas como la entrega del pasivo laboral. También se celebra de manera especial, el día internacional de la mujer el 8 de marzo de cada año.

Las actividades externas o de contribución a la comunidad contando con la participación de empleados también son importantes para ACAVISA. En el 2006, implementaron el “Proyecto de Red de Vecinos”, con lo que lograron gestionar acciones de ayuda mutua con instituciones públicas como la Policía Nacional Civil y la Alcaldía Municipal para mejorar la vigilancia y protección de la comunidad cercana a las instalaciones de la empresa. A través de la organización de este proyecto se realizaron acciones de orden y limpieza con las empresas vecinas tales como: podar los árboles y limpiar los lugares aledaños a la zona. La proyección a la comunidad también abarcó por ejemplo; en el caso de la tormenta Stan (año 2005), la recolección de víveres para la comunidad, con lo que se promueve y practica el valor de la solidaridad.

En cuanto a las políticas de libertad de asociación es importante destacar que ACAVISA cuenta con una Cooperativa de empleados para canalizar ahorros y préstamos. Al final de cada año se reparten de forma porcentual y equitativa los dividendos que se obtienen, destacándose en esta práctica



**Condiciones físicas favorables**



**Buena comunicación interna**

el valor de la solidaridad entre los empleados. A través de la Cooperativa de empleados también se realizan otras actividades de proyección social.

Las excelentes relaciones obrero patronales se mantienen mediante un sistema de comunicación interna donde participa el 100% de los trabajadores que funciona de forma organizada y sistemática a través de reuniones donde se abordan temas de mejoramiento continuo; también pueden participar en equipos de mejora y utilizar la política de puertas abiertas que mantiene la dirección y sus gerencias.

La política de contratación tiene como objetivo atraer al mejor empleado y retenerlo mediante la modelación de patrones de comportamiento orientado a los valores de la empresa. Cuenta con una política de no contratar a menores de edad y aunque la presencia de género femenino es mayor en el nivel de dirección y en las gerencias, no existe una política que limite la contratación de mujeres para realización de las actividades que se desarrollan. Estas políticas tratan de proteger a los empleados, atraer y retener a las personas que ingresan a la empresa. Cuando son parte de la empresa, se trata de mantenerlas y comprenderlas ya que existen oportunidades de desarrollo que la empresa pone a disposición de los empleados.

En cuanto a la comunicación y la gestión del conocimiento se realizan diversas prácticas. ACAVISA tiene una política de divulgación de las prácticas de RSE y la realiza por diferentes medios, en especial a través de la página web. También registran las actividades y los logros obtenidos, reciben estudiantes de diferentes entidades educativas y dan a conocer los logros contribuyendo así a que otras empresas repliquen las prácticas.

Como resultado de la implementación de objetivos, estrategias y sistemas empresariales de mejoramiento continuo de la calidad y prácticas de RSE, la empresa ha crecido en los últimos años en cuanto a cobertura y clientes y ha recibido varios reconocimientos y premios a nivel nacional e internacional.

**“Las excelentes relaciones obrero patronales se mantienen mediante un sistema de comunicación interna donde participa el 100% de los trabajadores...”**



**“La política de contratación tiene como objetivo atraer al mejor empleado y retenerlo mediante la modelación de patrones de comportamiento orientado a los valores de la empresa”.**

## VI. Conclusiones Finales

El tema de ambiente laboral abarca aspectos fundamentales para las organizaciones y repercute en el éxito de estas, en su posicionamiento y competitividad responsable. Las inversiones en este tema retornan de forma sustantiva tanto a la organización como a la sociedad.

Esta guía contiene información valiosa, conceptual, metodológica y operacional, sobre los componentes del ambiente laboral en un marco de actuación de responsabilidad social empresarial. Es un documento valioso, ya que provee formación a las empresas usuarias con el propósito de crear espacios de reflexión y orientaciones prácticas para implementar las buenas prácticas de RSE que apuntan hacia el mejoramiento del ambiente, enfatizando la necesidad de atender al público interno.

Permite, además, disponer de los conceptos modernos para el desempeño exitoso de las empresas; pero sobre todo, información de prácticas e ideas útiles que se están realizando en otros países y contextos. Orientan a las empresas sobre los posibles pasos que dar para fortalecer los asuntos de cultura empresarial y la creación de ambientes laborales saludables, productivos y participativos.

La búsqueda de mejoras en la gestión de la empresa implica la realización de iniciativas para mejorar las operaciones de forma sistémica y ordenada, considerando como prioridad al público interno -los recursos humanos de la empresa- y, en especial la contribución a un ambiente laboral saludable. La inversión en el capital humano es una estrategia no solamente innovadora, sino parte de la responsabilidad social empresarial.

El respeto a las leyes nacionales e internacionales es el punto de partida para la competitividad bajo el esquema de ganar-ganar. Es evidente que, para las empresas exitosas que buscan la excelencia el aspecto de desarrollo humano, es un factor clave, ineludible y inevitable, que siempre está presente en el marco de la cultura organizacional basada en el desarrollo de las personas, la transparencia en sus operaciones y

la utilización de estrategias innovadoras, convirtiéndolas en empresas con un alto grado de responsabilidad social.

Las iniciativas, así como los resultados de las prácticas de mejoramiento en las empresas, consiguen su objetivo superior si trasciendan las puertas de la empresa, es decir, si aportan a una cultura nacional de calidad. En este sentido, los sistemas de medición de resultados y logros, así como la comunicación externa, son esenciales. En la comunicación externa, los reportes de sostenibilidad o las memorias de la empresa son métodos que fomentan la gestión del conocimiento.

Los sistemas de medición de RSE pueden basarse en guías sencillas de indicadores como la que presenta los de RSE de **FUNDEMAS**, los cuales sirven de parámetro de comparación nacional, ya que están basados en la situación de las prácticas de RSE en El Salvador. Estos indicadores pueden ser utilizados para medir los avances, orientar y, en muchos casos, reconocer las prácticas de RSE.



**“Las iniciativas, así como los resultados de las prácticas de mejoramiento en las empresas, consiguen su objetivo superior si trasciendan las puertas de la empresa, es decir, si aportan a una cultura nacional de calidad”.**

## VII. Tool Kit- ¿Cómo se puede iniciar este tema?

En este documento, se presentan los componentes del tema de ambiente laboral y se ponen a disposición propuestas concretas de pasos útiles que dar para hacer, del medio laboral empresarial, un espacio productivo y participativo basado en una cultura de responsabilidad social empresarial.

En este capítulo, se propone un conjunto de pasos estratégicos, preparatorios, que las empresas podrían desarrollar para iniciar el proceso de cambio en los temas de cultura y ambiente laboral. En realidad, alinearse y responder a los estándares internacionales en materia de RSE no es tarea fácil; sin embargo, existen algunas prácticas sencillas que se pueden considerar. En general, es necesario pensar, reflexionar y crear las condiciones básicas requeridas para dar el salto de calidad en términos de responsabilidad social empresarial, ya que supone un compromiso real de la dirección de la empresa.

Como pasos previos o preparatorios, podemos realizar algunas recomendaciones:

- Formar un equipo de trabajo clave, encargado de revisar la situación actual de sus aspectos de cultura y ética empresarial y los subtemas que incluyen el ambiente laboral en las empresas, los cuales han sido abordados en el documento.
- Identificar fortalezas, oportunidades de mejoras (debilidades) y logros concretos utilizando la revisión de los componentes de ambiente laboral. Usar como insumo información sobre clima organizacional, tipos de quejas de clientes, proveedores y empleados, y otras que se consideren útiles para este fin.
- Analizar e identificarlos públicos y los temas de interés para valorar y priorizar áreas de intervención que requieren de cambios significativos.
- Definir objetivos concretos, resultados y metas que se quieren lograr.
- Elaborar un plan de acción para iniciar procesos de cambios en las áreas de intervención seleccionadas. Definir el porcentaje de inversión para el desarrollo de las prácticas.

Para iniciar las buenas prácticas de ambiente laboral en el contexto de RSE, el equipo seleccionado puede considerar:

1. Revisar o definir compromisos de la alta dirección para formular una visión, una misión y unos sistemas de valores que tengan significados concretos para los empleados.
  - Formular una visión y misión que incorpore el interés por el desarrollo humano, los clientes, la comunidad y otros implicados.
  - Los valores deben de convertirse en prácticas concretas de conductas y comportamientos esperados en los empleados.
  - Predicar con el ejemplo; esto significa que también la dirección de la empresa deberá cumplir con el código de conducta establecido.
  - Emitir una comunicación abierta y eficiente para el personal indicando las prioridades en el bienestar de los empleados y el mejoramiento en su calidad de vida.
  - Dar a conocer a los empleados la estrategia de ganar-ganar. Crecer con la empresa significa prosperidad de los empleados.
2. Revisar la organización actual, la estructura de los niveles, las responsabilidades, funciones, atribuciones y responsabilidades.
  - Mantener y actualizar el organigrama de la empresa.
  - Revisar la necesidad de actualizar o diseñar manuales de organización y procedimientos, así como otro instrumento gerencial que sea necesario para registrar los procesos.
  - Revisar las cargas laborales relacionadas con el trabajo y con otras actividades extracurriculares. Por ejemplo, los empleados que tienen doble turno estudian y son responsables de la familia; ejecutivos cuyo perfil requiere de un grado superior son sometidos a una presión tanto social como familiar que los lleva a situaciones de estrés que afectan la salud, el ambiente, su trabajo y su familia.
3. Revisar el cumplimiento de las leyes nacionales y formas de administración de los procesos de recursos humanos, tales como:
  - El nivel actual de salarios de los empleados debe ser igual o mayor que el salario mínimo legal. Si la empresa es grande, debe contar con una investigación del mercado laboral

**“Es necesario pensar, reflexionar y crear las condiciones básicas requeridas para dar el salto de calidad en términos de responsabilidad social empresarial...”**

para conocer el nivel de los salarios de su sector y tomar decisiones en cuanto a nivelaciones salariales en relación a la valoración de los puestos y jerarquía del puesto, así como las responsabilidades que implica el cargo.

- El compromiso de la seguridad social y de prevención a través del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y agentes de previsión (AFP).
- El sistema de remuneraciones -vacaciones, indemnizaciones y otros movimientos de persona, el tipo de descuentos y pagos que se realizan al personal, en especial aquellos que comprenden trabajo a destajo, horarios flexibles y otras formas que requieren cálculos. El sistema de pago puede revisarse considerando también la seguridad y facilidad de manejo de efectivo, como los depósitos a cuentas personales, para facilitar las transacciones del personal y, a la vez, darles un servicio más seguro, en lugar de sistemas donde pagan en efectivo.
- Otros aspectos laborales como el manejo de contratos de trabajo, horarios y jornadas laborales, sistema de vacaciones, mantenimiento y disposiciones del reglamento de trabajo.

#### 4. Revisar las políticas, normas y forma de tomar las decisiones, en especial, en el área de recursos humanos.

- Una vez que se tiene claro el enfoque de RSE en el tema de ambiente laboral, pueden revisarse o diseñarse nuevas políticas en relación al enfoque de: 1) diversidad, por ejemplo, de contratación de talentos sin considerar aspectos discriminatorios de género, religión, discapacidad, edad, preferencias sexuales y otros aspectos que propician la deliberada exclusión social; 2) género, tratando de crear oportunidades para la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres; esto significa revisar que las escalas salariales estén en función del talento y desempeño, y no en relación al género; 3) políticas de contratación que discriminen de forma negativa; por ejemplo, el uso de pruebas de embarazo, pruebas de VIH SIDA, discapacidad física, edad, entre otras; 4) participación de empleados en sistemas de mejoramiento de calidad y de comunicación abierta hacia el cambio, como equipos de mejoramiento, programación de reuniones, etc.

- El diseño de nuevas políticas requerirá de un sistema de comunicación y administración coherente que respete y apoye las decisiones.

#### 5. Revisar o diseñar el programa de desarrollo humano de la empresa.

- Seleccionar a la persona competente para dirigir estas iniciativas u organizar un comité o equipo de trabajo.
- Definir los perfiles de los puestos y sus competencias.
- Revisar el desempeño de los empleados, específicamente en lo que compete a su resultado, logro de objetivos y cumplimiento de funciones y metas.
- Alinear las brechas de conocimiento y de desarrollo con el diseño de un programa de entrenamiento para mejorar sus competencias. Para desarrollar al personal, es necesario diseñar instrumentos que fomenten la autoestima y realización en el trabajo.
- Realizar una encuesta rápida para revisar las necesidades del grupo de empleados y, si es posible, añadir en sus datos generales información pertinente a su grupo familiar.
- Identificar los aspectos que promoverán el desarrollo del personal y de su grupo familiar.
- Buscar aliados estratégicos como ISSS, INSAFORP, organizaciones no gubernamentales que promueven los valores, universidades y otras instancias, para facilitar el desarrollo de acciones que promueven el desarrollo del personal.

#### 6. Revisar o diseñar el programa de beneficios adicionales ad hoc a la empresa.

- Elaborar una pequeña encuesta de los elementos de satisfacción del empleado.
- Diseñar programas de beneficios adicionales, tanto económicos como sociales, que favorezcan la satisfacción laboral y fomenten la productividad; por ejemplo: reconocimiento por puntualidad, sistema de bonificaciones basado en resultados, rifas de viajes, canastas navideñas u otras prestaciones que contribuyan al bienestar familiar.

## VIII. Bibliografía

- Ayala V. S.: La administración de los recursos humanos Breve consideración al concepto de desarrollo de recursos humanos. México, 2006.
- Baltera, P., Días, E., Dussert, J.P.: “Responsabilidad social empresarial, alcances y potencialidades en materia laboral”. Cuaderno de investigación n.º 25. Gobierno de Chile. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo. Departamento de Investigación, 2005.
- Benavides, F., Ruiz-Frutos, C. García, A.: Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. 2000.
- Cornejo, C. M.: Responsabilidad Social Empresarial. <http://www.capital-humano.cl/new/new6-5.htm>
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa”. CCE, 2001.
- Comisión Europea. Dirección General de Empresas. (S/F). Guía para una comunicación eficaz. Responsabilidad social de las empresas. 2001
- Chiavenato, I.: Gestión del Talento Humano. Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones, 2002.
- Espinoza, M.: Calidad de vida en el trabajo: Reflexiones en torno a la inseguridad y el malestar social. Temas Laborales N° 18. : Ministerio del Trabajo. Santiago, Chile, 2001
- Erkki Liikanen.: Red Empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. Comisión Europea. Dirección General de Empresas, 2004.
- ETNOR. Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones y Centro Europeo de Empresas Innovadoras CEEL. (s/f) Guía de Responsabilidad Social de la Empresa.
- Acción Empresarial: La empresa y la RSE. Primeros pasos. Chile, 2000.
- García-Marzá, D.: Ética empresarial. Del diálogo a la confianza, Madrid, Trotta, 2004,
- González Q. L.: El Liderazgo como Elemento Clave. Corporación Supermercados Unidos. Dirección de Desarrollo Humano. México, 2004.
- IntegraRSE.: Guía sobre Introducción a la RSE. Panamá, 2004
- Nadler L., y Nadler R. Z.: Handbok of Human Resource Development. Nueva York, John Wiley & Sons, 1990.
- OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación Profesional. Gestionando la igualdad. La acción sindical en materia de género - La acción empresarial por la equidad de género. 2006.
- Restrepo, H. Malaga, H.: Promoción de la salud: cómo construir vida saludable. Bogotá (Co): Ed. Médica Internacional, 2001.
- Baltera, P., Días, E., Dussert, J.P.: “Responsabilidad social empresarial, alcances y potencialidades en materia laboral”. Cuaderno de investigación n.º 25. Gobierno de Chile. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo. Departamento de Investigación. 2005
- Espinosa, M.: Calidad de vida en el trabajo: Reflexiones en torno a la inseguridad y el malestar social. Temas Laborales N° 18. : Ministerio del Trabajo. Santiago, Chile, 2001
- Restrepo, H. Malaga, H.: Promoción de la salud: cómo construir vida saludable. Bogotá (Co): Ed. Médica Internacional, 2001.
- Salinas, J.: Centro de Empleo. Aprende Recursos Humanos. 2002. <http://www.rrhmagazine.com/articulos>.
- The 25 Best Small and y 25 Best Medium Companies to Work for in America. <http://biztaxlaw.about.com/b/a/257697.htm>

- Artículo Balance hogar y trabajo. [wwwwork-lifebalance.com](http://wwwwork-lifebalance.com)
- Creating a Work- Life Balance. A Good Practice Guide for Employeers, Sept. 2000.
- Konrad A.& Mandel R.: The impact of work-life programs on firm productivity. Abstract, Research Notes and Communications. School of Business and Management. Temple University. NY, 2000.
- Ayala V. S.: La administración de los recursos humanos Breve consideración al concepto de desarrollo de recursos humanos. México, 2006.
- Acción Empresarial: La empresa y la RSE. Primeros pasos. Chile, 2000.
- Chiavenato, I.: Administración de los Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano. Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones, 2002.
- Nadler L., y Nadler R. Z.: Handbok of Human Resource Development. Nueva York, John Wiley & Sons, 1990.
- Schein E.: Cultura Organizacional y Liderazgo. Prentice-Hall. México, 1992
- IntegraRSE.: Guía sobre Introducción a la RSE. Panamá, 2004
- García-Marzá, D.: Ética empresarial. Del diálogo a la confianza, Madrid, Trotta, 2004
- Borrini, A.: Empresa Transparente. Atlántida, Argentina, 1997.
- Zylberdyk, Y.: Desarrollo de la Comunicación Interna. Publicado en [www.secretosenred.com//articles/2199](http://www.secretosenred.com//articles/2199) DESARROLLO-DE-LA-COMUNICACIÓN-INTERNA/ Pagina 1. 2006.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa”. CCE, 2001.
- Comisión Europea. Dirección General de Empresas. (S/F). Guía para una comunicación eficaz. Responsabilidad social de las empresas. 2001
- ETNOR. Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones y Centro Europeo de Empresas Innovadoras CEEI. (s/f) Guía de Responsabilidad Social de la Empresa.
- Benavides, F, Ruiz-Frutos, C. García, A.: Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. 2000.
- Cornejo, C. M.: Responsabilidad Social Empresarial. <http://www.capital-humano.cl/new/new6-5.htm>
- Erkki Liikanen.: Red Empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. Comisión Europea. Dirección General de Empresas, 2004.
- González Q. L.: El Liderazgo como Elemento Clave. Corporación Supermercados Unidos. Dirección de Desarrollo Humano. México, 2004.
- OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación Profesional. Gestionando la igualdad. La acción sindical en materia de género - La acción empresarial por la equidad de género. 2006.

## **Coordinación**

Rhina Reyes

## **Staff Editorial**

Mercedes Góchez y Asociados

Patricia Hill de Barrientos

## **Diseño y Diagramación**

Renata Huete

renatahuete@integra.com.sv

## **Fotografías**

Protecno

Cenérgica

Inversiones Bolívar

CESSA

ACAVISA

Asociación Azucarera

## **Impresión**

Artes Gráficas Publicitarias, S.A de C.V

338.9

F184a

Fundación Empresarial para la Acción Social (**FUNDEMAS**)  
Aprendiendo a rendir cuentas/ Fundación Empresarial para la Acción Social  
(**FUNDEMAS**).-- I a. ed.--San Salvador, El Salvador: **FUNDEMAS**, 2007.  
70p. : il. ; 28cm.

ISBN 978-99923-846-8-8

I.Desarrollo Sostenible. 2. Economía. 3. Medio Ambiente-Responsabilidad Social.  
I.Título.

BINA/jmh

Copyright 2007

Fundación Empresarial para la Acción Social (**FUNDEMAS**)

Elaboración:

Programa Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL)

Edición:

**FUNDEMAS**

Diseño:

Renata Huete

Impresión:

Artes Gráficas Publicitarias, S.A.

Financiado por:

APSO

Primera Edición:

1000 ejemplares/mayo 2007

ISBN 978-99923-846-8-8

San Salvador, El Salvador, Centro América

Hecho el depósito de ley de acuerdo con el art. 15 de la Ley del Libro.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta publicación debe solicitarse a **FUNDEMAS**.

