



MANUAL DEL PARTICIPANTE

“La Empresa Amigable con el Medio Ambiente”



Fundacion Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS)
Manual del Participante: La empresa Amigable con el Medio Ambiente
54 p.;28cm.

ISBN 978- 99923-892-2-5

1. Empresas, Medio Ambiente, Responsabilidad Social, Manuales.
2. Empresas, Asistencia Social
3. Titulo

copyright 2007

Elaboracion: Cooperación Técnica Alemana GTZ

Diseño: Menta® Estudio Creativo. renata.menta@gmail.com

Edición: GTZ/FUNDEMAS

Impresión: Graficolor, S.A. de C.V.

Financiado por: Cooperación Técnica Alemana GTZ

Prólogo

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un nuevo enfoque de gestión empresarial, mediante el cual se busca en las organizaciones orientar el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen consideraciones ambientales y sociales, manteniendo un adecuado balance con criterios económicos, para procurar así su propia sostenibilidad.

Bajo este enfoque, la empresa procura minimizar la cantidad de recursos utilizados, mientras que maximiza la creación de valor económico, social y ambiental, y se satisfacen las necesidades y requerimientos de sus partes interesadas o stakeholders: gobernabilidad, público interno, mercadeo responsable, medio ambiente, comunidad, política pública y proveedores. Con esto se pretende lograr un equilibrio entre las **dimensiones social, económica y ambiental**, para asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo.

•Dimensión Económica:

Se trata de obtener los mayores beneficios posibles, con precios razonables y productos o servicios de buena calidad, generando con ello bienestar y empleo.

•Dimensión Ambiental:

Se espera que la empresa invierta en investigación y desarrollo para hacer sus procesos productivos más compatibles con el medio ambiente.

•Dimensión Social:

Incluye factores como la seguridad y salud en el puesto de trabajo, rotación de personal, derechos y condiciones laborales y derechos humanos.

La RSE comenzó como tendencia empresarial que en las últimas décadas se ha convertido en una forma de hacer negocios, la cual no es simplemente cumplir con normativas externas o reglamentos internos de conducta que no pasan de ser buenas intenciones. Tampoco es sólo filantropía y hacer obras de beneficencia, sobre todo cuando hay incentivos de por medio, esto implica entender y asumir que para subsistir en el mundo de hoy, la empresa debe comportarse como un ciudadano responsable, capaz de adelantarse a las necesidades de sus "stakeholders", y generar soluciones que contribuyan a su sostenibilidad futura.

Por medio de la RSE la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, empleados, la comunidad, proveedores, clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras. Una empresa que actúa con esta visión lo hace pensando en el futuro, asegurando que los beneficios que genera para ella y la sociedad, se mantendrán en el tiempo y no agotarán los recursos que hoy aprovecha.

El objetivo del Manual del Participante "La empresa amigable con el medio ambiente" es brindar una guía para que las empresas integren la RSE dentro de su estrategia organizacional y logren, de esta forma, generar resultados tangibles que se traduzcan en una mayor competitividad.

Presentación

El Manual del Participante “La empresa amigable con el medio ambiente” dirigido a propietarios y propietarias, ejecutivos y ejecutivas de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) para que identifiquen y apliquen buenas prácticas de gestión ambiental en su empresa bajo un enfoque de responsabilidad social empresarial, es decir, medidas simples, prácticas factibles y de sentido común para bajar los costos de producción y aumentar la productividad y reducir el impacto.

Las Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Empresarial (BGE) comprenden una serie de medidas cuyo objetivo es evitar la pérdida de materia prima, reducir la cantidad de residuos, ahorrar energía y mejorar los procesos productivos y la organización de la producción. La aplicación de medidas es relativamente simple y rápida y, en general, económica. Por eso, este método es particularmente apropiado para las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Capacitación en BGE ayuda a las empresas a dar los primeros pasos hacia un sistema de gestión ambiental, que favorezca el incremento de la productividad del trabajo y de los recursos, además de mejorar las normas sociales y a su vez incrementar las ganancias. De hecho, la mejora de las condiciones de trabajo y la introducción de normas ambientales pueden constituir una auténtica ventaja competitiva en un mundo globalizado.

El efecto positivo de la gestión ambiental responsable se hace evidente, tanto para los empresarios como para los trabajadores, creándose una situación de ganar-ganar (win-win): al hacer un mejor uso de los recursos, mejorar las condiciones de trabajo, y percibir ventajas económicas tangibles. Por consiguiente, mejorar las condiciones de trabajo y reducir el impacto al medio ambiente cobra sentido desde el punto de vista empresarial.

En ese sentido, el manual brinda los elementos básicos para identificar Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Empresarial, e intenta apoyarlas en la apli-

cación de estas medidas en el proceso productivo y de esa manera, establecer la base para un mejoramiento más sistemático de la eficiencia ambiental y la competitividad.

Agradecimiento

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) extiende un especial agradecimiento a la Cooperación Técnica Alemana GTZ, quien ha contribuido con el desarrollo del presente Manual del Participante, con el objetivo de mostrar al empresariado salvadoreño sobre el impacto de su actividad económica en el medio ambiente. De forma que las organizaciones puedan operar en condiciones internas y externas amigables con tan importante público de interés, apoyando al desarrollo sostenible en pro de El Salvador.

El presente documento es la herramienta principal a utilizarse en el desarrollo del Taller “La Empresa Amigable con el Medio Ambiente” impartido por FUNDEMÁS.

Índice

1	Introducción.....	8
1.1	¿Para quiénes se desarrolló este Manual?.....	8
1.2	¿Cuál es el enfoque de la capacitación a impartir utilizando el Manual?.....	8
1.3	¿Quién debe participar en la capacitación?.....	8
1.4	¿Cuáles son los objetivos de la capacitación y los resultados esperados?.....	9
1.5	¿Cuáles son los beneficios para las empresas participantes en la capacitación?.....	9
2	Información para instructores e instructoras.....	11
2.1	¿Qué son las Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable?.....	11
2.2	¿Qué se necesita para introducir Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable?.....	12
2.3	Ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable.....	13
2.4	¿Para qué sirve un análisis de los insumos y las salidas?.....	14
2.5	Identificación de mejoras potenciales.....	15
2.6	Mapas Mentales y las Listas de Chequeo RSE.....	19
2.7	El recorrido por la empresa.....	40
2.8	Análisis y aplicación de medidas de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial.....	41
2.9	Análisis de los Efectos Ambientales de las medidas.....	43
2.10	Paso seis: Planificación de las medidas a introducir.....	47
2.11	Capacitación del personal.....	52
	Bibliografía.....	54

I. Introducción

1.1 ¿Para quiénes se desarrolló este Manual?

El Manual del Participante “La empresa amigable con el medio ambiente”, ha sido diseñado para empresarios y personal directivo de las PyMES, interesados en introducir mejoras en las condiciones de trabajo y la aplicación de estándares ambientales en sus empresas.

El Manual, brinda herramientas para identificar los problemas típicos de buena gestión; y las posibles medidas que contribuyan a reducir costos y disminuir el impacto ambiental. Así como, llevar a cabo ejercicios de priorización y planificación que conducen a la introducción de mejoras continuas en el proceso de producción.

1.2 ¿Cuál es el enfoque de la capacitación a impartir utilizando el Manual?

La capacitación en buenas prácticas de gestión ambiental empresarial que apoya esta guía metodológica, está concebida con el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, para propiciar que se apliquen en el proceso de producción, lo que conlleva a la mejora de aspectos sociales y productivos.

Se aspira que el impacto del proceso de capacitación potencialice el establecimiento de un sistema de gestión ambiental, con una estructura fundamentada en estándares y medidas ambientales vinculados a la gestión empresarial social y a la mejora continua.

En ese sentido, es importante facilitar que las y los participantes reconozcan medidas que mejoren la productividad del trabajo y los recursos necesarios, utilizando el concepto de Non-Product Output (NPO).

Es importante mencionar que la capacitación a impartir puede considerarse como base para la incorporación de instrumentos de gestión ambiental más complejos (como Gestión de Costos con criterios Ambientales – GCA- sistemas de gestión de la calidad y ambiental así como sistemas integrados de gestión).

1.3 ¿Quién debe participar en la capacitación?

Responsables del “management” en empresas pequeñas y medianas (PYMES) del sector industrial o de servicios, interesadas en introducir mejoras sociales y ambientales en sus empresas, dispuestas a pasar a la acción aceptando visitas a su empresa y participando en un seguimiento posterior.

Non-Product Output (NPO)

Son todas las materias primas, agua y energía que se usan en el proceso de producción, pero no se encuentran en el producto final deseado por el cliente. Las condiciones de trabajo pueden influir sobre los resultados de la producción y la creación de NPO. Éste representa un importante potencial de mejoras para una empresa.

1.4 ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación y los resultados esperados?

Los objetivos identificados para los empresarios y funcionarios (managers) y los resultados esperados de la capacitación se presentan en el cuadro siguiente:

Objetivos y resultados esperados de la capacitación en BGE	
Los empresarios quieren:	Resultados esperados:
Relacionar las condiciones de trabajo con la creación de Non-Product Output (NPO) (= el propio interés de la empresa en reducir costos de producción y aumentar su productividad y competitividad).	Los participantes han identificado varios casos de Non-Product-Output (NPO) en sus empresas en clara relación con las condiciones de trabajo.
Saber cómo identificar y aplicar las primeras medidas de GSR para mejorar la productividad del trabajo y los recursos.	Lista de fortalezas y potenciales de optimización; análisis de causas e identificación de medidas; cálculo de costos y beneficios; plan de acción con primeras medidas.
Estar motivados para participar en futuras actividades que conlleven a procesos de certificación tales como la ISO 14000, y otros sellos verdes que incrementan la competitividad a través de una imagen institucional responsable con el medio ambiente.	Aplicación de medidas de acuerdo con los planes de acción (documentarlos como estudios de casos), proceso de mejoras continuas, participación en red de empresas.

1.5 ¿Cuáles son los beneficios para las empresas participantes en la capacitación?

Las empresas que utilizan la metodología que se transfiere en la capacitación se motiva a introducir normas éticas y mejoras que generan los siguientes beneficios:

Beneficios inmediatos

- Análisis conjunto de los problemas y obstáculos en el propio proceso de producción.
- Familiarización con nuevas estrategias del cambio organizativo (ciclo del cambio).
- Introducción de manera práctica al tema de las normas sociales, un ámbito con gran potencial de futuro.
- Posibilidad de formar parte de una nueva red de empresas innovadoras de la región que aplican Gestión Ambiental Responsable –GAR.

Beneficios a largo plazo

- Aumento de la productividad (por ejemplo: suministrar herramientas e indumentaria protectora adecuadas reduce el riesgo de accidente y el ausentismo por enfermedad).
- Mejora de la calidad del producto (por ejemplo: la capacitación mejora las calificaciones de los trabajadores, lo que a largo plazo reduce el número de reclamaciones).
- Reducción del ausentismo por enfermedad (por ejemplo: mejores condiciones de trabajo reducen el riesgo para la salud de los trabajadores).
- Reducción de la fluctuación del personal (por ejemplo: normas sociales más elevadas son un factor atractivo para el personal: facilitan su reclutamiento, incrementan su motivación y favorecen su retención).

- Mejora de las relaciones con los clientes (por ejemplo: cumplir los requerimientos de los clientes abre el acceso a nuevos mercados internacionales y contribuye a crear relaciones a largo plazo con los clientes).



2. Información general

2.1 ¿Qué son las Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable?

Las “Buenas Prácticas” comprenden una serie de medidas prácticas, de fácil aplicación, que las y los empresarios pueden realizar para aumentar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental de la producción, mejorar el proceso productivo, así como elevar la seguridad en el trabajo entre otros efectos sociales positivos. Por lo tanto, se trata de un instrumento para la gestión de costos, la gestión ambiental y para iniciar cambios organizativos de impacto social. Solamente prestando adecuada atención a estos tres elementos se logra una triple ganancia (económica, ambiental y social-organizativa) y se establecen en la empresa las bases modestas para un continuo y exitoso proceso de mejoramiento.

Esquema de Triple Ganancia (Triple Win)



Las “Buenas Prácticas” son medidas voluntarias orientadas a:

- Mejorar la organización del proceso productivo.
- Incorporar la RSE en documentos estratégicos de la empresa.
- Generar condiciones de respeto y seguridad para las personas que trabajan en la empresa.
- Minimizar los impactos ambientales negativos provocados por la empresa.
- Desarrollar acciones de mercadeo con integridad, justicia y honestidad.
- Ejecutar acciones que aumenten los efectos positivos y minimicen los negativos a la comunidad.
- Lograr congruencia entre los intereses de la empresa y los intereses públicos.
- Reducir la cantidad y el grado de contaminación de los residuos sólidos, aguas residuales y emisiones atmosféricas.
- Optimizar la reutilización y el reciclaje de materias primas y material de embalaje.

Además, la introducción de **Buenas Prácticas** lleva a la disminución de la contaminación ambiental proveniente de la empresa. De esa manera puede mejorar la imagen de la empresa y sus productos ante clientes, proveedores, vecinos y autoridades. En este aspecto, las micro, pequeñas y medianas empresas pueden lograr mucho y obtener ahorros considerables, con un esfuerzo modesto en términos de costos, tiempo y administración.

La aplicación de **Buenas Prácticas** exige comunicación y motivación a los empleados y una clara delimitación de responsabilidades interna para el seguimiento. Estos aspectos se tienen que tomar en consideración como parte del proceso de aplicación, lo que traerá aparejado beneficios de tipo social-organizacional. Estas mejoras ayudarán a la empresa a ser más productiva en el largo plazo.

2.2 ¿Qué se necesita para introducir Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable?

a Sentido común y buena disposición para realizar acciones

Muchas de las medidas sugeridas en la guía son bastante sencillas y se basan en el sentido común. No requieren de ninguna capacidad técnica específica, aunque sí de personas motivadas y dispuestas a realizar cambios.

b Medidas sencillas

Para la aplicación de las Buenas Prácticas no se precisan mayores inversiones que, sobre todo, para las micro, pequeñas y medianas empresas podrían resultar demasiado caras. Por el contrario, el objetivo es un mejoramiento continuo de los procesos internos en aspectos técnicos y organizativos, a través de una utilización más efectiva de los recursos y la optimización del proceso de trabajo.

c Percepción de los problemas

Es importante que la empresa dirija la atención de su personal a los problemas y las áreas con potencial de mejora para que cada uno conozca sus posibilidades de acción real. La elaboración de Buenas Prácticas puede reforzarse mediante la recolección interna de información y una buena comunicación natural dentro de la empresa. De esa manera, importantes y efectivas Buenas Prácticas de Gestión podrán ser elaboradas, aplicadas e incorporadas en las operaciones cotidianas de la empresa, alcanzando el impacto social esperado.

d Cultura de la organización

Las Buenas Prácticas también están relacionadas con cambios de comportamiento y la creación de una “cultura productiva”. Involucrar y motivar al personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa ayuda enormemente a adoptar las Buenas Prácticas de Gestión.

Definiciones importantes

Potencial de mejora

Son los puntos susceptibles de ser mejorados a través de medidas sencillas, prácticas y de bajo costo. Podrían denominarse “problemas”, aunque en realidad estos puntos constituyen oportunidades para obtener beneficios diversos si se actúa sobre ellos.

Medida de Buenas Prácticas de Gestión

Son acciones que se identifican en forma rápida, requieren poco tiempo para su implementación para lo cual necesitan poca o ninguna asistencia externa y su relación beneficio-costos es positiva.

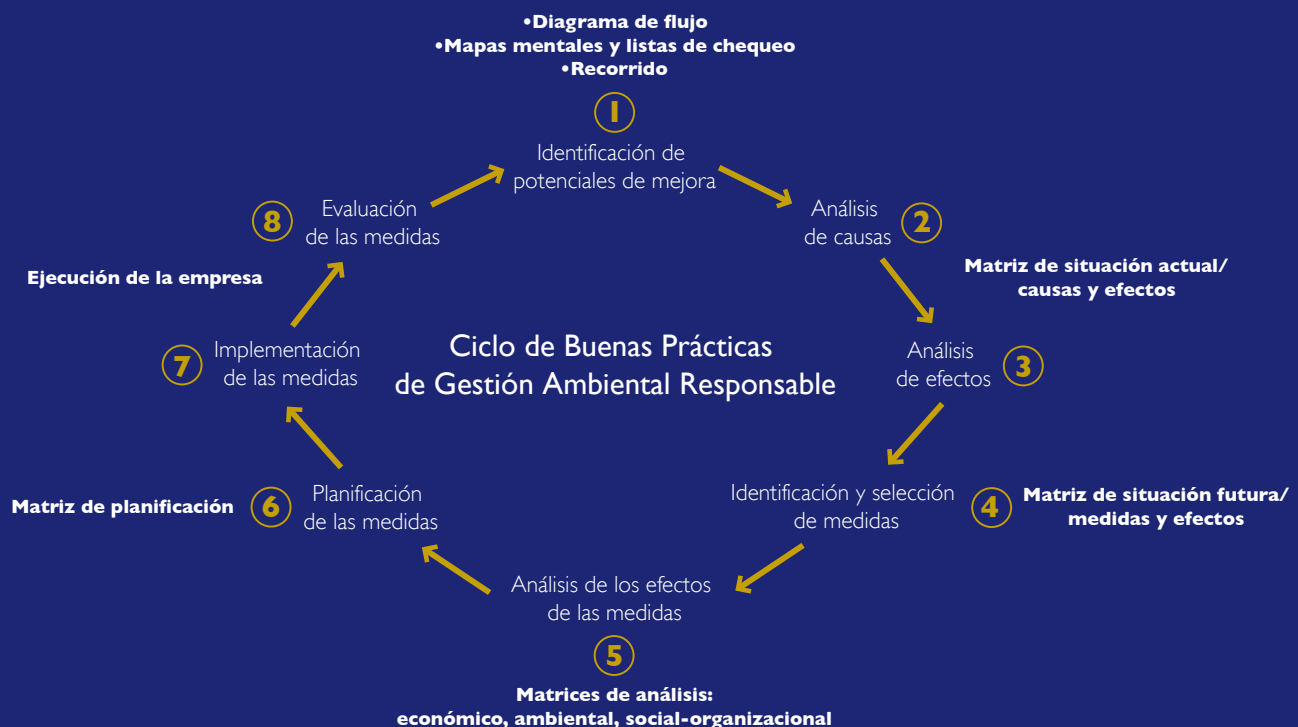
Este proceso, parte de tres elementos puntales:

- 1 Diagrama de flujos.
- 2 Mapas mentales y lista de chequeo.
- 3 Recorrido por la empresa.

Estos elementos, permiten la identificación de potenciales mejoras. Una vez identificadas las potenciales mejoras, se procede a realizar un análisis de la situación actual, sus causas y efectos. Este análisis es la pauta para identificar y seleccionar las medidas a introducir, las cuales a su vez son sujeto de análisis de económico, ambiental y social-organizacional. Luego de haber realizado este análisis, se procede a la planificación de la implementación de las medidas, que una vez en ejecución se evalúa para su mejora. El esquema del ciclo de buenas prácticas, ilustra las etapas del ciclo, los insumos e instrumentos que se utilizan.

2.3 Ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable

Si bien es cierto que no se requiere de una gran especialización técnica para introducir o aplicar buenas prácticas de gestión, es necesario tener en mente que es un proceso cíclico, que conlleva al mejoramiento continuo.



2.4 ¿Para qué sirve un análisis de los insumos y las salidas?

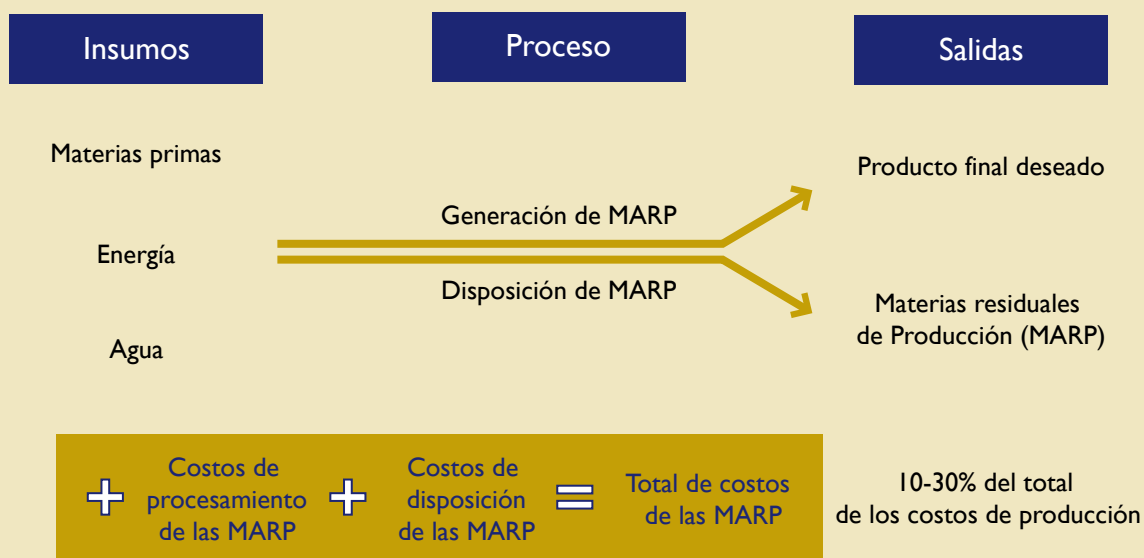
El análisis de insumos y salidas de un proceso de producción es una herramienta importante para la identificación de mejoras en la empresa, entre ellas las medidas de gestión ambiental.

A través de éste análisis, una empresa obtiene un conocimiento preciso sobre sus procesos y, de esa manera, puede identificar nuevas posibilidades para la reducción de costos y aumento de la productividad. Una observación minuciosa de la salida de insumos no contenidos en el producto (Materia Residual de la Producción= MARP) en su empresa ayuda a reconocer las posibilidades de mejoramiento.

El siguiente esquema tiene el propósito de apoyarle en éste análisis. (También puede utilizar el Diagrama de flujos que se presenta en el numeral 2.1) de los insumos y las salidas en el proceso de producción.

Como insumos y salidas del proceso de producción se señala la suma de todos los insumos y las salidas de todos las etapas de la producción.

Diagrama de Flujo de MARP



Lentes MARP Para identificar los puntos en donde se producen MARP y eliminarlos.

Es importante tener en mente que la producción y evacuación de MARP no es una actividad que aporte a la capitalización; por el contrario, le genera a la empresa costos innecesarios. Además, las MARP ocupan capacidad de producción (por ejemplo, en la repetición de procesos), lo que conduce a una disminución de la producción y a una pérdida de costos de oportunidad.

Algunos de los aspectos que conviene considerar al realizar el análisis de los insumos y las salidas en el proceso de producción son:

- Procurar una visión panorámica sobre todas las etapas de la producción en su empresa y de los más importantes insumos, productos intermedios y materias residuales de la producción (MARP).
- Identificar y registre puntos flojos que tengan relevancia económica, ecológica y de seguridad laboral.
- Optimizar el proceso de producción y el consumo de recursos.
- Conducir flujos de material en circuitos cerrados, lo más posible (a través de la reutilización, aprovechamiento y la venta de subproductos, o bien residuos).

Recuerde que:

Muchos de los datos necesarios se encuentran con seguridad en la administración o en el departamento contable.

El consumo anual de materias primas, auxiliares y materiales para la producción, agua y energía, así como la cantidad de la producción anual de mercancías son informaciones que, en general, pueden ser obtenidas y evaluadas sin demasiada dificultad.

Más difícil es, sin embargo, el análisis de las salidas.

Hay productos intermedios, que representan la salida de una determinada etapa del proceso de producción y que son utilizados como insumo para el paso siguiente, que conduce al producto final deseado.

Cada paso del proceso de producción también arroja una materia residual de producción (MARP), que no termina en el producto final, p.e. productos de mala calidad, residuos, agua residual, sustancias nocivas en el agua residual, emisiones atmosféricas y calor sobrante.

2.5 Identificación de mejoras potenciales

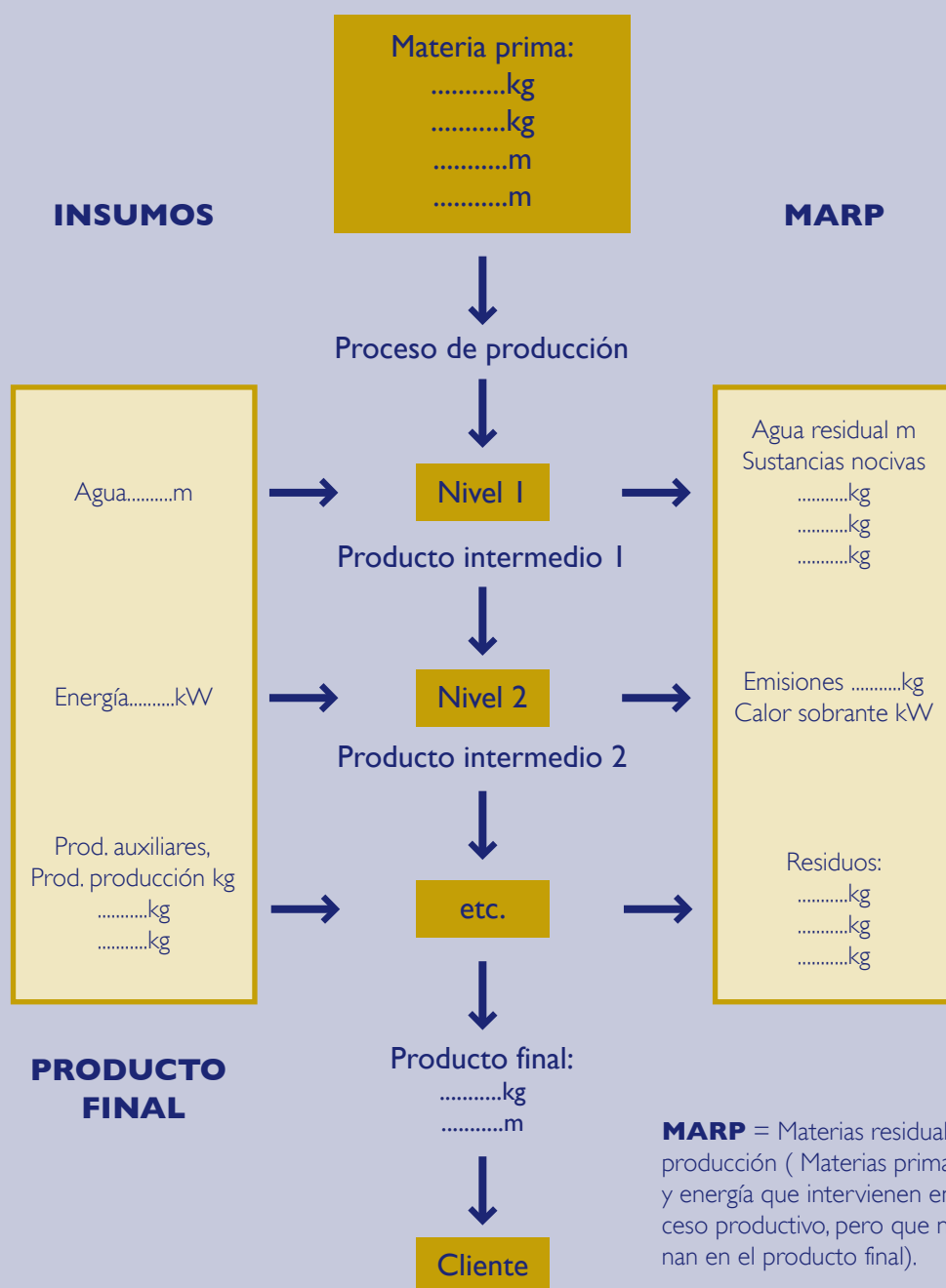
La identificación de potenciales de mejoras es el primer paso para realizar el Ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable. Tiene como insumos el diagrama de flujos, Mapas Mentales y las Listas de Chequeo RSE.

2.5.1 Diagrama de flujos

El diagrama de flujos, es una representación gráfica que desagrega visualmente un proceso de producción, lo que resulta útil ya que proporciona una visión general del proceso de producción, haciendo posible identificar todos los pasos relevantes del proceso, describe los flujos de materiales más importantes y establece la base para el análisis de entradas, salida de productos y salidas de materias residuales de producción (MARP).



Diagrama de flujos



2.5.2 ¿Cuál es la importancia del Diagrama de Flujos?

Un diagrama de flujos, es una valiosa herramienta que nos permite tener información del proceso de producción y tener una perspectiva de las potenciales mejoras, mediante los aspectos siguientes:

- Proporciona una visión general del proceso de producción para todos los participantes.
- Identifica todos los pasos relevantes del proceso, inclusive los sub-productos.
- Describe los flujos de materiales más importantes.
- Establece la base para el análisis de entradas, salida de productos y salidas de Materias Residuales de Producción (MARPs).
- Dado el caso, sirve a la identificación de procesos principales y procesos auxiliares.
- Sirve a la cuantificación de las cantidades y/o porcentuales de los flujos.
- Sirve a la evaluación de costos de los flujos.
- Sirve al análisis ecológico de los flujos de MARPs.
- Dado el caso, sirve a la localización de potenciales de optimización en las Buenas Prácticas de Gestión Empresarial.
- Es la base para todos los pasos de la Gestión de Costos con Criterios Ambientales y será sucesivamente ampliada.
- Es una especie de mapa que en caso necesario (procesos parciales) puede ampliarse.

2.5.3 Lista de Chequeo para el procesamiento del diagrama de flujos de materiales

Dada la importancia del diagrama, es necesario verificar su apropiada realización; para ello nos son de utilidad las siguientes interrogantes:

¿Hay una distinción entre materia prima principal y los otros insumos (agua, energía e insumos adicionales)?

¿Están identificados todos los insumos de materia prima, insumos adicionales, agua y energía? (trabajo no es insumo)

¿Están identificadas correctamente todas las etapas de la producción?

¿Fueron consideradas todas las entradas y salidas (Materias Residuales de Producción – MARPs) en las diferentes etapas de producción?

¿Se encontraron todos los insumos en el producto o en las Materias Residuales de Producción (MARPs)?

2.5.4 Reglas para el diseño de diagrama de flujos

Para el diseñar un diagrama de flujo deben tenerse en mente las siguientes reglas:

- Los procesos se representan por cuadrados.
- Los flujos se representan con flechas.
- Se incluyen los flujos de insumos como materiales, agua y energía.
- Se incluyen los flujos de las MARPs como aguas residuales, residuos sólidos, energía perdida (calentamiento, vapor).
- La entrada principal se pone por arriba, las entradas adicionales a la izquierda.
- Las MARPs se indican a la derecha.

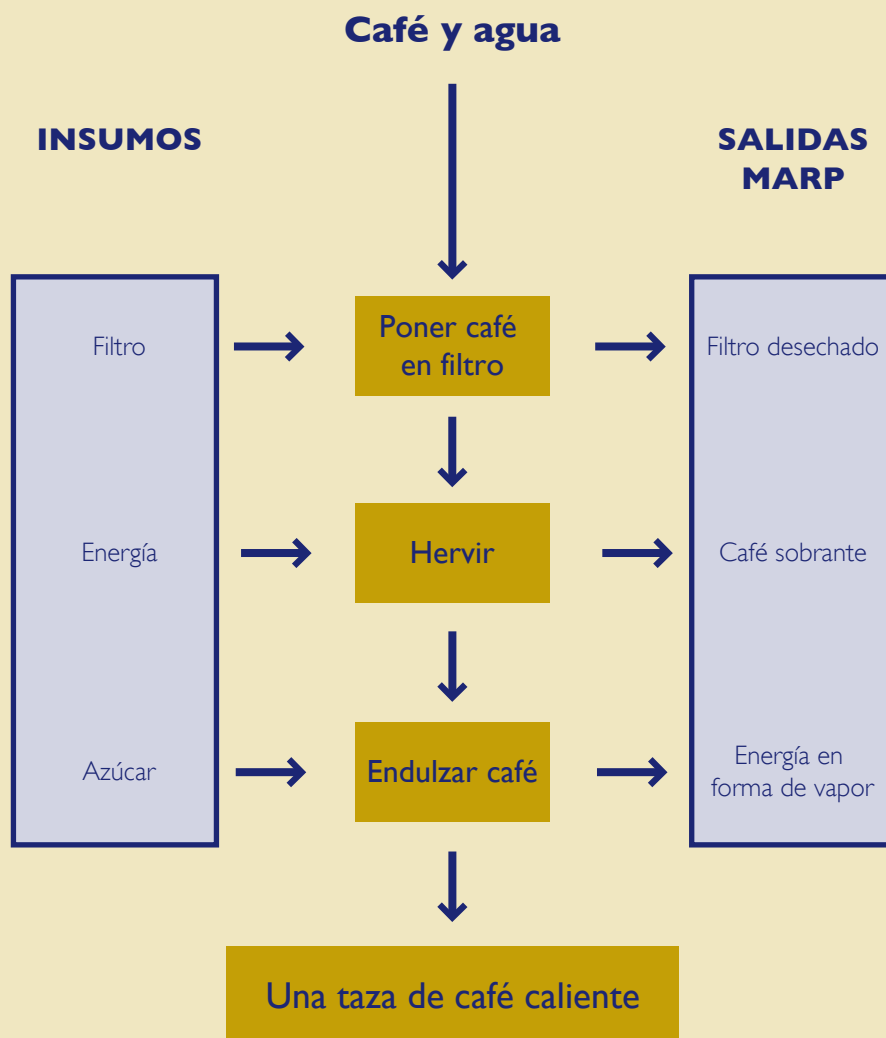
El producto terminado se encuentra debajo del último proceso, los productos intermedios se ponen por debajo de cada proceso.

- Enfóquese primero en los flujos más relevantes.

Primero desarrollar un diagrama con una idea general; para información más detallada utilizar "ampliaciones" (zoom de un proceso generalizado).

El ejemplo que puede ilustrarnos de manera sencilla y práctica el diseño de un diagrama de flujos, es el proceso de elaboración de una taza de café, el cual se presenta a continuación:

Diagrama de flujos del proceso de elaboración de una taza de café



2.6 Mapas Mentales y las Listas de Chequeo RSE

Como ya se ha mencionado anteriormente, los mapas mentales y la lista de chequeo RSE, son insumos para la identificación de potenciales mejoras. En ese sentido la metodológica que presenta, cuenta con una guía compuesta por listas de chequeo que cubren siete áreas diferentes. Cada una de ellas, contiene una serie de preguntas que permiten identificar en la empresa los posibles “problemas”, o lo que más bien llamamos potenciales de mejora, sus causas y medidas adecuadas en las seis áreas que abarca la Guía son:

- | | | | |
|---|----------------------|---|------------------|
| 1 | Gobernabilidad | 5 | Comunidad |
| 2 | Público interno | 6 | Política pública |
| 3 | Mercadeo responsable | 7 | Proveedores |
| 4 | Medio ambiente | | |

Estas listas están orientadas a identificar potenciales de mejora en el área de la RSE, sin embargo, es posible disponer de otras listas de chequeo enfocadas en los procesos internos de la empresa, siendo el mismo el método con el cual se aplican. Las listas que abordan diferentes áreas o temas, que se describen a continuación:

Un mapa mental

Es un diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas u otros elementos enlazados y organizados radialmente alrededor de una idea o palabra clave central.

Es usado para visualización, estructuración, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, administración, resolución de problemas y planificación organizacional así como la toma de decisiones.

Áreas o temas que abordan los mapas mentales y listas de chequeo	
Gobernabilidad	Generación de condiciones de respeto para las personas que trabajan en la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer relaciones de trabajo formales. ● Pagar horas extras. ● Ofrecer información básica sobre trámites de jubilación y otros a los empleados. ● Ofrecer empleo a menores de edad.
Público Interno	Generación de condiciones de respeto para las personas que trabajan en la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Pagar horas extras. ● Establecer relaciones de trabajo formales. ● Ofrecer información básica sobre trámites de jubilación y otros a los empleados. ● Ofrecer empleo a menores de edad. ● Evaluar el desempeño de los trabajadores. ● Ejecutar capacitación para el personal. ● Cumplir con los requerimientos de salud y seguridad laboral y condiciones de trabajo.

Áreas o temas que abordan los mapas mentales y listas de chequeo

Mercadeo Responsable	Desarrollo de acciones de mercadeo con integridad, justicia y honestidad.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratar ex empleados como proveedores de bienes y servicios. ● Desarrollar programas de mejora de productos y servicios. ● Revisar periódicamente fechas de vencimiento de productos, promocionales, etc. ● Destinar personal para atender reclamos de clientes. ● Disponer de políticas formales de comunicación y publicidad. ● Desarrollar publicidad acorde a la ley de protección del consumidor. ● Disponer de políticas y normas de evaluación y selección de proveedores.
Medio Ambiente	Minimización de los impactos ambientales negativos provocados por la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponer de certificaciones medioambientales. ● Informar a consumidores sobre los efectos medioambientales de productos o servicios. ● Organizar y planificar tomando en cuenta los posibles efectos en el medio ambiente. ● Patrocinar proyectos a favor del medio ambiente. ● Desarrollar actividades educativas sobre medio ambiente. ● Conocer los impactos a la salud y medio ambiente causados por la empresa. ● Contribuir económicamente a la realización de proyectos de mejora ambiental. ● Participar en seminarios y conversaciones sobre medio ambiente. ● Disponer de un plan de emergencia medioambiental. ● Realizar estudios sobre los problemas ambientales que sean identificados. ● Ejecutar programas internos de reciclaje.
Comunidad	Ejecución de acciones que aumenten los efectos positivos y minimicen los negativos la comunidad.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Destinar presupuesto para proyectos de apoyo a la comunidad. ● Desarrollar proyectos con la municipalidad. ● Disponer de mecanismos para estimular donaciones de los empleados. ● Patrocinar concursos o premios relacionados con temas sociales. ● Promover el voluntariado social de los empleados. ● Vincular la empresa con actividades educativas. ● Colaborar con instituciones en proyectos sociales.

Áreas o temas que abordan los mapas mentales y listas de chequeo

Política Pública	Congruencia entre los intereses de la empresa y los intereses públicos.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponer de políticas internas contra prácticas de corrupción y soborno. ● Participar en la formulación de propuestas de carácter social, económico y política de estado. ● Participar activamente en asociaciones y foros empresariales. ● Disponer de políticas de contratación de personal y proveedores.
Proveedores	Evaluar el nivel de lealtad de la empresa con sus proveedores.
	<p style="text-align: center;">Aspectos a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El establecimiento de contratos con proveedores. ● El respeto de los precios acordados con proveedores. ● La preferencia por proveedores locales. ● Se piden cotizaciones a proveedores de productos y/o servicios.

2.6.1 ¿Cómo se utilizan las listas de chequeo?

Las siete listas de chequeo están estructuradas en un formato adecuado para identificar Buenas Prácticas en las diferentes áreas. Ellas incluyen:

- Preguntas claves, que le ayudarán a encontrar en la empresa las oportunidades para Buenas Prácticas.

- En algunos casos una lista con sub-preguntas, que le ayudarán a tomar/propiciar conciencia de una serie de posibles acciones en cada una de las diferentes áreas.

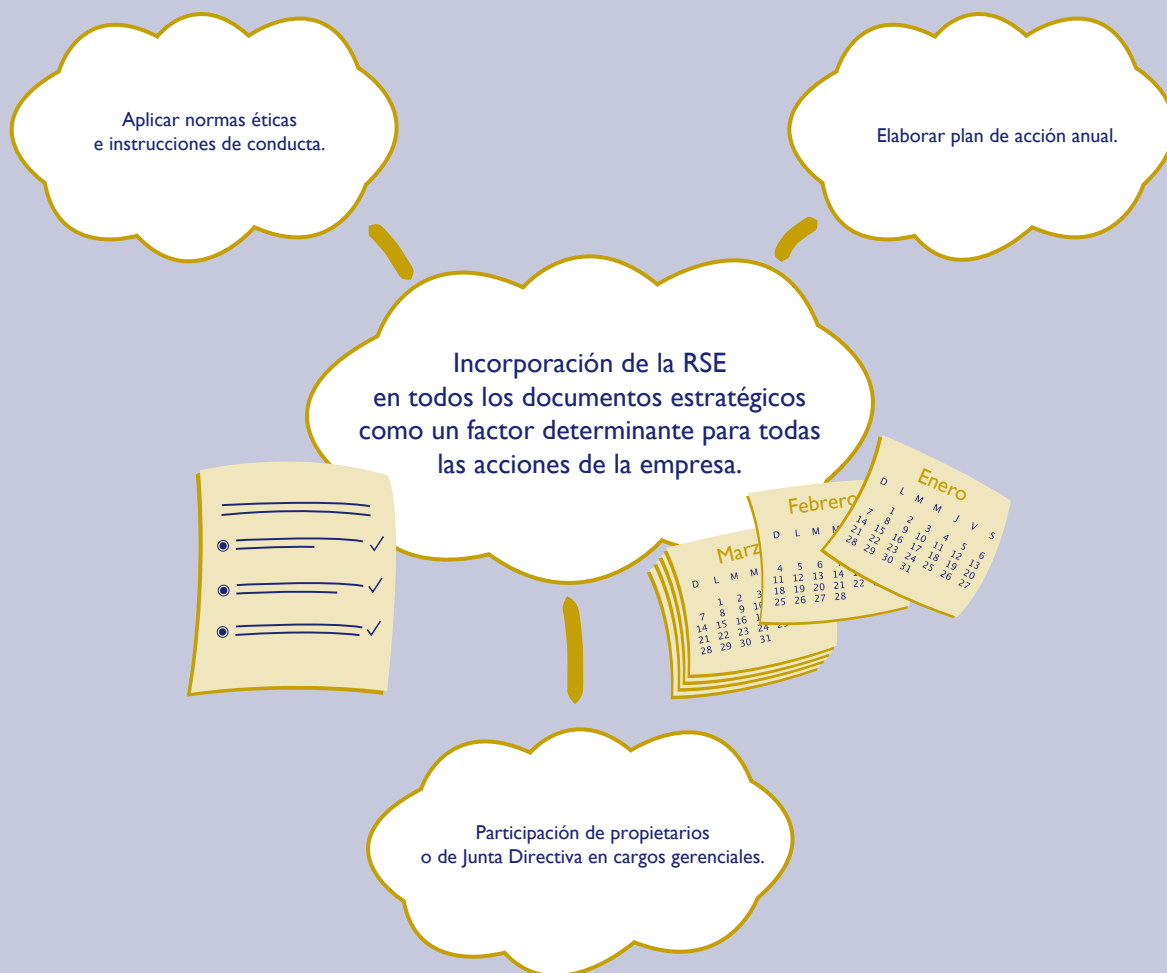
- En la columna titulada observaciones se pueden anotar informaciones adicionales sobre su empresa que le ayudarán a responder las preguntas principales.



2.6.2 Listas de Chequeo para identificar Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable

Las 7 listas de verificación y sus respectivos mapas mentales, que se proponen para identificar Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable son las siguientes:

Mapa mental: Gobernabilidad



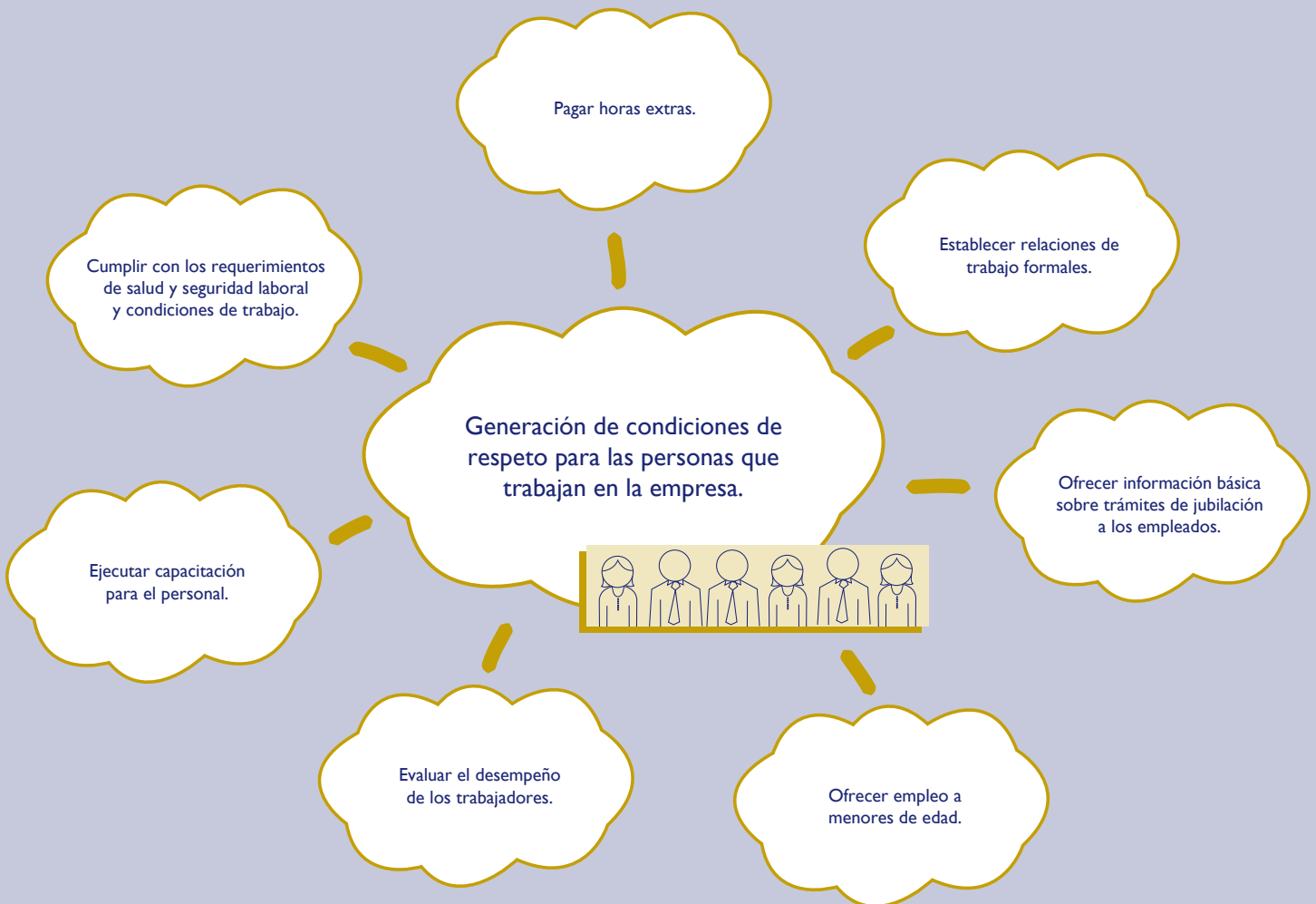
Lista de Verificación I: Gobernabilidad

Objetivo:

Incorporación de la RSE en todos los documentos estratégicos como un factor determinante para todas las acciones de la empresa.

Aspectos a considerar	Observaciones
<p>¿Existen normas éticas e instrucciones de conducta que rijan las actividades de la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p> <p>¿Se formulan los principios y valores éticos a través de una participación amplia de los miembros de la empresa?</p> <p>¿Existe revisión y ajuste periódico formal de los principios y valores?</p> <p>¿Existe revisión periódica informal de los mismos?</p> <p>¿Quiénes conocen éstos valores y principios?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Se elabora un plan de acción anual en la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no</p> <p>¿La elaboración del plan es participativa?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Participan los miembros de la Junta Directiva a los propietarios en cargos gerenciales de la empresa?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Mapa mental: Público interno



Lista de Verificación 2: Público interno

Objetivo:

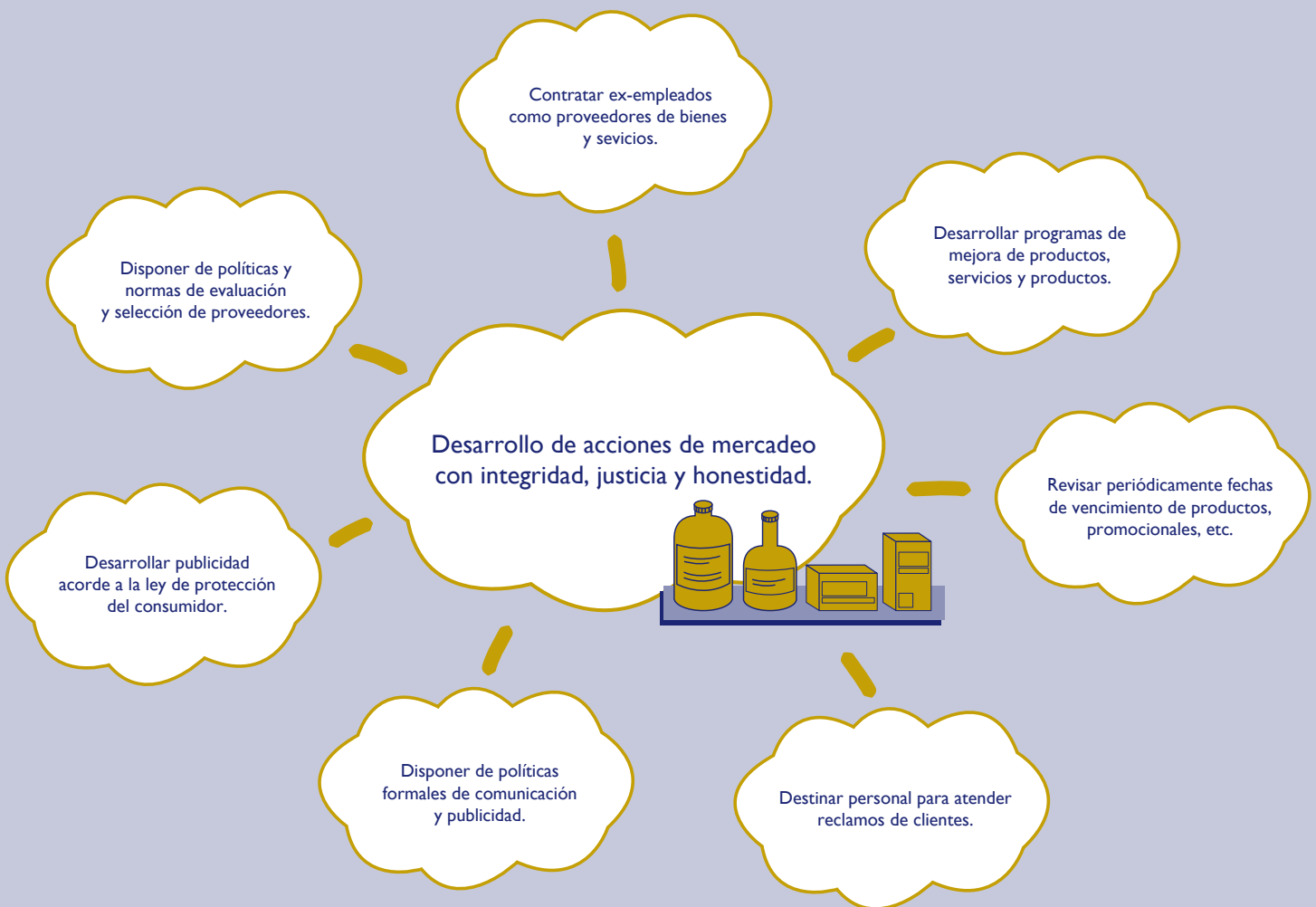
Generación de condiciones de respeto para que las personas que trabajan en la empresa desarrollen adecuadamente sus actividades y contribuyan al crecimiento de la unidad productiva.

Aspectos a considerar	Observaciones
<p>¿La empresa contempla el pago de horas extras para sus trabajadores?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p> <p>¿Cumple la empresa con las horas laborales permitidas por la ley?</p> <p>¿Contempla el pago de horas extras solo en períodos extraordinarios de trabajo?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿La empresa establece relaciones laborales formales con sus trabajadores que contrata?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p> <p>¿Otorga las prestaciones laborales de ley a los empleados de temporada?</p> <p>¿Cuenta la empresa con documentos formales para normar el comportamiento, relación, derechos y obligaciones de los trabajadores?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Ofrece información básica y orienta a sus empleados respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p>	<hr/> <hr/> <hr/>

Aspectos a considerar	Observaciones
<p>¿Da empleo la empresa a menores de edad?</p> <p><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p> <p>¿El número de horas de trabajo de los menores no excede el marcado por la ley?</p> <p>El contrato de trabajo de los menores está dentro de lo que dicta el código de trabajo?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Ha habido huelgas o paros en otras empresas del sector en los últimos dos años?</p> <p><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/>
<p>¿Existe en la empresa un programa de evaluación de desempeño del trabajador?</p> <p><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p> <p>¿Estimula a los empleados a que presenten sugerencias para mejorar el desempeño de sí mismos?</p> <p>¿Tiene la empresa un programa para estimular y recompensar a empleados que mejoran su desempeño?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Ejecuta la empresa diferentes modalidades de capacitación para el personal?</p> <p><input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no</p> <p>¿Cuenta con empleados que no saben leer y escribir?</p> <p>¿Tiene en su nómina personas que no terminaron la primaria (sexto grado)?</p> <p>¿Cuenta la empresa con programas de alfabetización para sus trabajadores?</p> <p>¿Dedica la empresa algún porcentaje de sus ventas totales para la capacitación de sus empleados?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Aspectos a considerar	Observaciones
<p>¿Se cumple con los requerimientos de ley en cuanto a salud laboral (higiene, áreas de cafetería y servicios sanitarios), seguridad laboral (prevención de accidentes) y condiciones de trabajo (ambiente físico, iluminación, ventilación), basados en algún reglamento?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p> <p>¿Realizan acciones para prevenir riesgos que puedan causar daños potenciales a la salud y seguridad a los empleados?</p> <p>¿Se han presentado accidentes laborales en la empresa en los últimos 2 años?</p> <p>¿Se ejecutan acciones de mantenimiento a la maquinaria y equipo a fin de reducir accidentes?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Mapa mental: Mercadeo Responsable



Lista de Verificación 3: Mercadeo Responsable

Objetivo:

Desarrollo de acciones de mercadeo basadas en la integridad, justicia y honestidad hacia los clientes, además del respeto a la libre competencia.

Aspectos a considerar	Observaciones
¿Cuenta su empresa con alguna política y normas de evaluación y selección de proveedores, con base en factores de calidad, precio y plazo de entrega? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿La empresa tiene preferencia por la contratación bienes o servicios con proveedores que antes fueron sus empleados? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿Se tiene un sistema de revisión periódica de fechas de vencimiento de productos, rótulos, envases, prospectos y otros materiales de comunicación distribuidos para el consumo final? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Mantiene la empresa algún programa específico para mejora de productos, servicios o procesos orientados a sustituir todo lo que produzca deficiencia (componentes, tecnología y productos)? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Cuenta la empresa con personal destinado a atender clientes en caso de reclamos con la suficiente autoridad para resolverlos? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Tiene la empresa alguna política formal de comunicación o publicidad? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿La publicidad de la empresa esta de acuerdo con las leyes de defensa del consumidor? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>

Mapa mental: Medio Ambiente



Lista de Verificación 4: Medio Ambiente

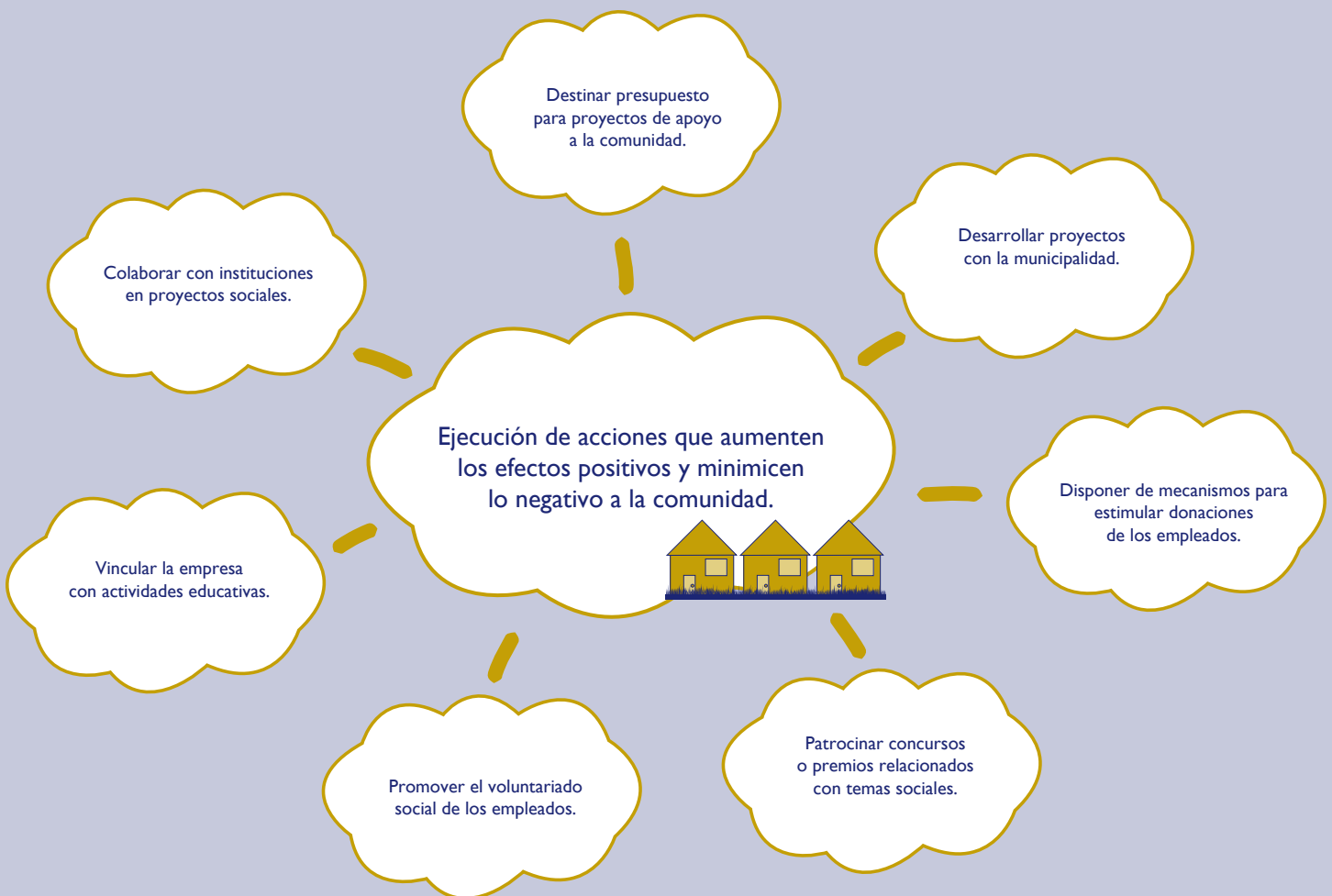
Objetivo:

Minimización de los impactos ambientales negativos provocados por las actividades de producción y/o servicio desarrolladas por la empresa.

Aspectos a considerar	Observaciones
¿Conoce la empresa los principales impactos al medio ambiente o a la salud causados por la actividad de la empresa o por el uso o la disposición final de sus productos? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
Para la elaboración de productos o generación de sus servicios. ¿La empresa tiene una organización y planificación que toma en cuenta los problemas que pueda causar sobre el medio ambiente? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Tiene la empresa un plan de emergencia medioambiental que abarque todas las actividades que puedan causar situaciones de riesgo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Se desarrollan estudios o análisis y planifican soluciones sobre los problemas ambientales identificados? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Proporciona la empresa información a sus consumidores sobre los daños medioambientales resultantes del uso de sus productos o servicios? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿Existe participación de la empresa en seminarios o conversaciones sobre el tema del medio ambiente con la finalidad de ayudar y adoptar leyes, normas y reglamentos en su beneficio? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>
¿La empresa da patrocinio a proyectos en favor del medio ambiente? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente	<hr/> <hr/>

Aspectos a considerar	Observaciones
¿Tiene la empresa programas internos de reciclaje? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿Cuenta la empresa con la certificación ISO 14000 u otra certificación medio-ambiental equivalente? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿Se desarrollan actividades de educación sobre el medio ambiente dirigidas al interior de la empresa o entre los familiares de los empleados y a la comunidad alrededor de la empresa? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿Existe contribución de la empresa con algún porcentaje de las ventas totales a la realización de programas y proyectos de mejora ambiental en los dos últimos años? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	<hr/> <hr/>
¿Se desarrollan procesos de adecuación legal ambiental? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no ¿Se realizan auditorías ambientales? ¿Se cuenta con permisos del Ministerio del Medio Ambiente? ¿Se tienen en proceso algunos trámites de este tipo? ¿Se dispone de fianza de fiel cumplimiento?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Mapa mental: Comunidad



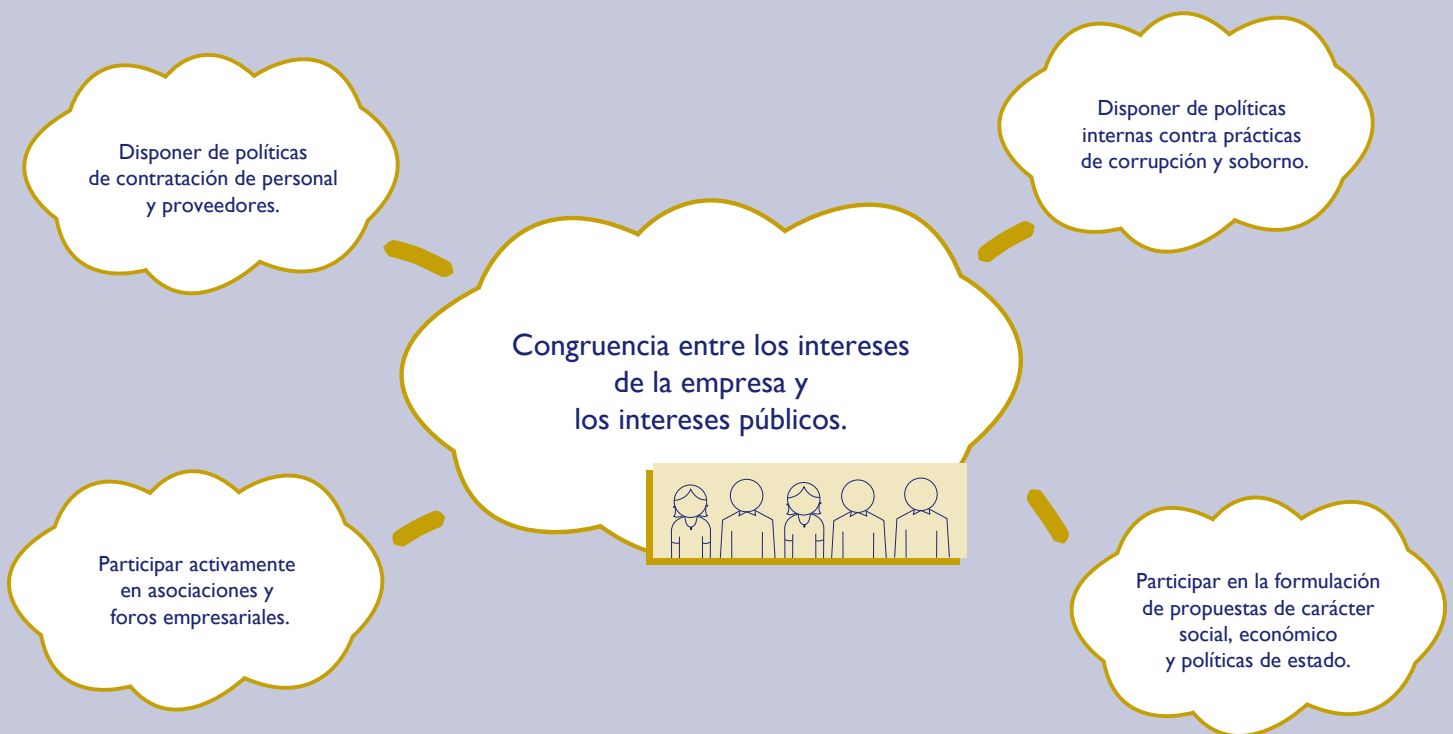
Lista de Verificación 5: Comunidad

Objetivo:

Ejecución de acciones que aumenten los efectos positivos y minimicen los negativos de la comunidad, orientando las donaciones en efectivo y en especie para beneficio mutuo.

Aspectos a considerar	Observaciones
<p>¿Colabora la empresa con instituciones en proyectos sociales?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p> <p>¿Cuenta la empresa con criterios y procedimientos establecidos para decidir a que tipo de instituciones o empresas apoyará?</p> <p>¿Es el tipo de aportes económico, recurso humano o equipamiento?</p> <p>¿Ejecuta la empresa proyectos de apoyo a la comunidad en forma regular?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Destina la empresa un porcentaje de su presupuesto para proyectos de apoyo a la comunidad?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/>
<p>¿Desarrolla la empresa proyectos con la municipalidad?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/>
<p>¿Cuenta la empresa con mecanismos para estimular a los empleados a hacer donaciones de destino social?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/>
<p>¿Realiza patrocinio o realiza la empresa concursos o premios relacionados con temas sociales en coordinación con instituciones públicas o privadas?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/>
<p>¿Existe promoción de la empresa para el voluntariado social de empleados?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/>
<p>¿Cómo empresa se tiene vinculación con actividades educativas como pasantías, apoyo financiero o técnico a escuelas?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcialmente</p>	<hr/> <hr/> <hr/>

Mapa mental: Política Pública



Lista de Verificación 6: Política Pública

Objetivo:

Congruencia entre los intereses de la empresa y los intereses públicos, de tal manera de contribuir en alcanzar el desarrollo nacional, como la salud y la educación.

Aspectos a considerar	Observaciones
<p>¿Le importa a la empresa disponer de políticas de contratación de personal y proveedores que consideren la afiliación política que éstos tengan?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿La empresa cuenta con políticas internas definidas contra prácticas de corrupción y soborno en su relación con las autoridades públicas y privadas?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Participa la empresa en la formación de propuestas de carácter social, económico y políticas de estado a través de instituciones públicas, privadas o mixtas?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿La empresa tiene participación activa en asociaciones o foros empresariales (por ejemplo: gremiales)?</p> <p><input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Mapa mental: Proveedores



Lista de Verificación 7: Proveedores

Objetivo:

Evaluar el nivel de lealtad de la empresa con sus proveedores.

Aspectos a considerar	Observaciones
¿Se establecen contratos con proveedores ? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	_____ _____
¿Se respetan los precios acordados con proveedores ? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	_____ _____
¿Se tiene preferencia por proveedores locales? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	_____ _____
¿Se piden cotizaciones a proveedores de productos y/o servicios? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	_____ _____

2.6.3

Recomendaciones para el uso de las lista de chequeo

Para utilizar efectivamente las listas de chequeo se presentan a continuación algunas sugerencias:

- Después de la visita inicial a la empresa es conveniente analizar detenidamente todas las preguntas de las listas de chequeo, recordando las operaciones de la empresa.
- Para incorporar a las listas de chequeo sus propias observaciones, conteste primero las sub-preguntas, si las hay.
- Escriba sus observaciones en la columna correspondiente para así determinar si es oportuno tomar acciones con respecto a la pregunta clave.

Conteste entonces la pregunta clave en base a las deliberaciones previas y marque el casillero correspondiente.

Si realizó el recorrido y el análisis correspondiente con los "mapas mentales" y las listas de chequeo, estará en condiciones de definir rápidamente los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Los puntos débiles pueden remediarse, basándose en este análisis de forma estructurada elaborando y aplicando en el corto plazo un plan de acción.

2.7 El recorrido por la empresa

Para identificar buenas prácticas, es importante realizar un recorrido de la empresa. En el caso de enfocarse en los procesos internos de la empresa, se inicia en el área de recepción de materias primas, siguiendo las etapas de procesamiento de la misma. Para el caso de la RSE no necesariamente hay un orden establecido, pero si es necesario recorrer y observar las diferentes áreas de la empresa y entrevistarse con personal de los distintos niveles, de ser posible.

El recorrido, se realiza con el apoyo de las listas de chequeo, las cuales se resumen en un “mapa mental” que indica los temas importantes que se deberán tomar en consideración durante el recorrido inicial a través de la empresa. Los mapas mentales proporcionan un enfoque estructurado para el sondeo general, ya que sirven de guía para los temas principales en las diferentes áreas de la empresa.

Antes de iniciar el recorrido por la empresa, es conveniente leer todas las listas de chequeo, para tener una idea global de su contenido. Éstas pueden ser también utilizadas para anotar sus propias observaciones, por ejemplo: problemas identificados, posibles causas y eventuales ideas, medidas o preguntas.

2.7.1 Tips para el recorrido por la empresa

Algunos aspectos importantes de considerar para realizar el recorrido por las empresas y obtener mejores resultados:

Al Inicio del recorrido

- Presentar a los miembros del grupo correctamente.
- Preguntar al empresario(a) cuanto tiempo tiene disponible para el empresario.
- Lograr la empatía (ganar la confianza del empresario).
- Explicar la metodología usando la Triple Win.
- Dar a conocer los beneficios del recorrido para el/la empresario(a).
- Mencionar con claridad el objetivo de nuestra visita.
- Tener claro entre el grupo: ¿qué queremos lograr?, ¿Cómo definiremos los potenciales? y ¿qué podemos ofrecer?

Romper el hielo.

Llevar los mapas mentales preparados.

Preguntar si hay reclamos o devoluciones del cliente y porqué.

Garantizar con quién hablamos.

Llegar puntualmente.

Tener la agenda y presentarla al empresario(a).

Preguntar si ha tenido asesorías en el tema ambiental.

Mencionar al empresario(a) cual será el producto final de nuestro recorrido.

Dejar claro la confidencialidad de la información que nos proporcione.

Preguntar si se puede tomar fotos.

Preguntar si podemos conversar o entrevistar a los(as) operarios(as) o empleados.

Mencionar que necesitaremos algunos datos sobre aspectos específicos (precios, consumos, desperdicios, devoluciones, etc.).

Durante el recorrido

Usar el plan del recorrido.

Usar el diagrama de flujos, preguntar si el empresario ya lo tiene elaborado.

Participar todos y ordenadamente.

Utilizar los mapas mentales.

Alrededor de los potenciales pensar en respetar los tiempos programados para la visita.

Tener presente las reglas básicas de la comunicación.

Mantener el respeto dentro del grupo.

Hacer preguntas claves.

Mantener el respeto a las políticas de la empresa.

Usar todos los sentidos en la empresa.

Buscar el momento oportuno para acordar en grupo el potencial(es) que serán analizados.

Definir el potencial y darle la mayor prioridad para la recolección de información y la comprensión de las causas y efectos.

Mantener la ética.

A veces no es necesario preguntar ¡Basta Observar!

No hacer preguntas imprudentes o innecesarias.

Observar: Instalaciones, sistema eléctrico, aspectos de seguridad, almacenamiento, inventarios, etc.

Preguntar cuales son insumos caros y de mayor cantidad utilizada.

Identificar MARP, “Ponerse los lentes MARP”.

Causas y efectos posibles medidas, beneficios esperados.

Hacer entrevistas cortas a operarios.

Verificar datos.

Recolectar datos para análisis económico.

No sugerir medidas al empresario, durante el recorrido.

Consultar al empresario sobre los posibles cambios.

Después del recorrido

Mencionar al empresario los aspectos positivos observados.

Otros compromisos.

Definir si entregaremos informe o no.

Agradecer al empresario.

En caso que entregaremos informe ¿Cuándo lo haremos?

2.8 Análisis y aplicación de medidas de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial

Para integrar las Buenas Prácticas de Gestión a las prácticas cotidianas de una empresa, lograr una reducción de costos, mejora de la productividad, los procesos organizacionales y elevar la contribución social responsable, generalmente requiere de introducir procesos y procedimientos sistemáticos.

Para identificar el potencial de introducción de Buenas Prácticas, usted puede contestar algunas preguntas clave en base al recorrido por la empresa y la listas de chequeo. Estas son:

¿Qué posibilidades de mejoramiento existen?

Identificación de problemas que deban ser solucionados y/o ámbitos en los que existen posibilidades de mejoramiento (con la condición de que exista la necesidad o la disposición a los cambios).

¿Por qué surgen los problemas?

Análisis de las posibles causas de los problemas (para una razonable resolución de los problemas es necesario que usted, ante todo, reconozca las posibles causas).

¿Qué se puede hacer para mejorar la situación o bien resolver el problema?

Haga una “lluvia de ideas” con relación a las posibles medidas a tomar (cuanto más grande es el espectro y más ancho el campo de acción de las posibles medidas, mayores son las posibilidades de encontrar allí una solución prometedora).

¿Qué quiere alcanzar?

Fíjese metas claras y realistas y establezca parámetros apropiados para el control del éxito (tómese tiempo para meditar que ocurriría si usted alcanzase los objetivos: ¿qué cambiaría con respecto a la situación actual? ¿Qué nuevos aspectos positivos tendría esto y cuales aspectos negativos desaparecerían?).

¿Qué medidas quiere usted apoyar?

Decídase por algunas medidas y establezca el orden de prioridad con que las va a implementar.

Para responder a estas interrogantes la metodología de las Buenas Prácticas hace uso de matrices que facilitan la tarea hasta obtener un plan de acción. Se muestran a continuación con un ejemplo, correspondiente a los pasos del ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Empresarial.

2.8.1 Paso 2 y 3. Análisis de causas y efectos

El análisis de causas y el análisis de los efectos constituyen el 2º. y 3er. paso del Ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Empresarial, respectivamente. Las causas y sus efectos se analizan simultáneamente utilizando como herramienta la Matriz de Situación Actual y Futura. Esta matriz es un insumo clave para ambos pasos.

Matriz de Situación Actual y Futura				
Potencial de mejora Identificado (la situación a mejorar identificada)	Situación Actual		Situación futura	
	Análisis de las causas	Análisis de efectos de la situación actual	Elaboración de medidas	Análisis de beneficios esperados
Luces encendidas todo el día (ejemplo)	Falta de ventanas Paredes oscuras Techos oscuros Ventanas sucias Descuido del personal al salir de la habitación	Pago excesivo de servicio de electricidad Costos + altos trasladados al cliente Mayor generación de desechos (lámparas) Mayor esfuerzo de la visión en los trabajadores	Instalación de láminas transparentes Limpieza periódica de ventanas Poner letreros de "apagar la luz" Pintar paredes de blanco	Disminución del pago de uso de electricidad. Mejor ambiente de trabajo por el uso de luz natural Incremento en la productividad de la mano de obra

2.8.2 Paso 4 y 5. Selección de medidas y análisis de efectos

Una vez realizado el análisis de causas y efectos, se selecciona la(s) medidas a llevar a cabo (Paso 4 del Ciclo). Posteriormente estas medidas son analizadas desde diferentes perspectivas, utilizando matrices temáticas de análisis:

- Análisis de los efectos ambientales de las medidas.
- Análisis de los efectos sociales de las medidas.
- Análisis económico de las medidas propuestas.
- Análisis de los efectos organizacionales de las medidas.

2.9 Análisis de los Efectos Ambientales de las medidas

El análisis de los efectos de las medidas a introducir corresponde al Paso 5 del Ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Empresarial.

La realización de este análisis, se facilita utilizando la matriz de efectos o impactos ambientales internos y externos. Continuando con el ejemplo de la iluminación en la instalación de la empresa, se presenta la matriz referida.

Ejemplo:

Instalación de láminas transparentes y pintado de paredes de blanco.

Matriz de efectos ambientales internos y externos de las medidas a introducir				
Internos			Externos	
Efectos sobre entradas.	Efectos sobre salidas.	Efectos sobre manejo interno y disposición.	Efectos sobre legislación, requerimientos y opinión pública.	Efectos fuera de la empresa por uso de recursos (agua, aire, etc.)
Menor uso de lámparas. Menor consumo de energía eléctrica.	Menor uso de lámparas. Menor consumo de energía eléctrica.	Menor uso de lámparas. Menor consumo de energía eléctrica. Disminuyen problemas de mantenimiento eléctrico.	Menos lámparas van al basurero. Mejor ambiente de trabajo. Mejor servicio recibido por el cliente.	Mejor imagen externa del negocio. Menos residuos sólidos. Menor consumo de energía.

2.9.1 Análisis de los Efectos Sociales de las medidas

De igual manera, los efectos o impactos sociales de las medidas identificadas para ser introducidas en la empresa se realizan utilizando la matriz de análisis de efectos sociales, que conlleva a valorar diferentes aspectos relacionados, los cuales se presentan continuando con el ejemplo anterior:

Ejemplo:

Instalación de láminas transparentes y pintado de paredes de blanco.

Matriz de Análisis de los efectos sociales de la medidas a introducir					
Lugar de trabajo y derechos humanos	Medio ambiente	Comunidad	Mercadeo	Principios, valores éticos y gobernabilidad	Políticas públicas
<p>Disminución de riesgos por cambio de lámparas.</p> <p>Mejor ambiente de trabajo.</p> <p>Disminución en el esfuerzo de la visión en los empleados.</p>	<p>Reducción en el uso de la energía disponible.</p>	<p>No aplica.</p>	<p>No se han identificado</p>	<p>No aplica.</p>	<p>No aplica.</p>

2.9.2 Análisis económico de las medidas propuestas

La siguiente matriz de análisis se ha elaborado con el ejemplo que hemos venido desarrollando: Instalación de láminas transparentes y pintadas de paredes de blanco.

Para el análisis económico de las medidas es necesario realizar las estimaciones de costos necesario, que permitan la toma de decisiones a la luz de aspectos económicos, que muchas veces son críticos para ello.

Matriz de Análisis económico de las medidas a introducir				
Criterios de análisis	Información necesaria	Información obtenida	Fórmula	Información resultante
Volumen de pérdidas (MARP) por año	¿Kw hora consumidos para iluminación por año?	24 tubos de 40 w c/u encendidas 12 hrs/día por 250 días laborales/año	$24 \text{ tubos} \times 0,040 \text{ kw} \times 12 \text{ horas} = 11,52 \text{ kw/día} \times 250 \text{ días}$	= 2,880 kw/año
Costos actuales de las pérdidas (MARP)	¿Cuánto cuesta un Kw hora?	1 kwh = \$ 0.09	$2,880 \text{ kwh} \times \$ 0,09$	\$ 259.2 / año
Ahorro bruto anual al implementar la medida	¿Cuánta energía al año puede ahorrarse implementando las medidas?	Aprox. 3 hrs./día en lugar de 12 horas / día (75% de ahorro de energía)	$\$ 259,2 / \text{año} \times 0,75$	\$ 194.4 /año
Costos adicionales anuales al implementar la medida	¿Hay algún costo de mantenimiento, limpieza, reparación, etc.?	De acuerdo al proveedor no hay costos adicionales de mantenimiento	-----	-----
Ahorro neto por año	¿Cuál es el ahorro que se puede lograr dejando por fuera los costos adicionales que genera la medida?	Idem	-----	-----
Inversión	¿En qué se hace necesario invertir para implementar las medidas?	Compra e instalación de 9 láminas transparentes (\$ 82.00) Compra de pintura y mano de obra pintado (\$16).	$\$ 82,00 + \$ 16,00$	\$ 98.00 dólares en total

2.9.3 Análisis de los Efectos Organizacionales de las medidas

Para finalizar, el análisis de efectos de la introducción de medidas de mejora, sin tener un orden premeditado, el análisis de los posibles efectos organizacionales son importantes. Para ello, se utiliza la siguiente matriz:

Ejemplo:

Instalación de láminas transparentes y pintado de paredes de blanco

Matriz de Análisis de efectos organizacionales de las medidas a introducir			
En los procedimientos	En la responsabilidad	Motivación y comunicación	Documentación
Procedimientos menos frecuentes (limpieza de láminas)	Incorporación de responsabilidad de limpieza de láminas y ventanas. Menor preocupación en el control de apagado de luces.	Mejor ambiente de trabajo para los empleados. Mayor conciencia de personal sobre el costo de la energía.	Planificación de limpieza de ventanas y láminas.

2.10 Paso 6: Planificación de las medidas a introducir

Una vez decidido que medidas se introducirán en la empresa, se planifica el proceso de introducción. Esta planificación corresponde al Paso 6 del Ciclo de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Empresarial.

La matriz de planificación que se presenta a continuación, es una útil herramienta que permite considerar los elementos necesarios para adentrarse al proceso de planificación de cada una de las medidas seleccionadas.

Ejemplo:

Instalación de láminas transparentes y pintado de paredes de blanco

Matriz de planificación (para cada medida)						
Objetivo	Medida	Prioridad	Indicador	Acciones o actividades	Persona responsable	Fecha
Reducir el consumo de energía eléctrica por iluminación.	Instalar 9 láminas transparentes.	Alta.	A diciembre del 2007 el propietario del taller ha logrado una reducción de \$ 20.00 mensuales en el consumo de energía.	<ul style="list-style-type: none"> Cotizar precios de láminas y pinturas. Seleccionar el mejor precio y proveedor. Comprar pintura y láminas. Limpieza de paredes. Pintar paredes. Instalar láminas transparentes. 	Luz Estela de Calderón.	2da. semana de julio 2007

2.10.1 Elaboración de un Plan de Acción

Si bien es cierto que la matriz de planificación es una útil herramienta para orientar el proceso de introducción de medidas de mejora, para emprender de forma estructurada la "lucha" contra los puntos débiles y el logro de los objetivos deseados, la ayuda de un Plan de Acción es vital.

Los elementos que constituyen el Plan, se describen a continuación:

- **Objetivos.** Describa para todo el personal de manera clara y concisa lo que usted quiere alcanzar:

- **Acciones.** Se refieren a medidas de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial, que usted identificó (problemas, causas, medidas) a través del trabajo con las listas de chequeo y la evaluación de la visita a la empresa.

- **Costos de inversión y de operación necesarios.** Pueden ser utilizados como criterio para decidir si una medida será implementada (ver capítulo 3.3).

El potencial de ahorro de gastos. Puede servir

- como otro criterio de evaluación; especifica los costos que se ahorrarán con la aplicación de la medida.

La prioridad de una acción puede ser definida

- sobre la base del potencial de ahorro de gastos, comparando la inversión necesaria con los posibles ahorros;
- la prioridad puede, sin embargo, resultar si una medida es especialmente deseada, si es fácil o difícil de implementar; etc.

Persona responsable. Se denomina a la que está a

- cargo de la aplicación de la medida.

La programación temporal. Marca los límites de

- tiempo dentro de los cuales la aplicación de la medida debe ocurrir.

Estos elementos pueden presentarse también en formato de una matriz, como el ejemplo que se presenta a continuación:

Plan de Acción para la Implementación de las Medidas						
Objetivo	Acciones	Costos de Inversión y operación necesarios	Potencia de ahorro de gastos	Prioridad	Persona	Programa
Disminución de pérdida de materia prima	Aplicación del Principio "first-In-first-out"	Baja inversión Para Capacitación/ Ningún costo Actual	1.000 US Dólares Por año (estimado)	Alta	Responsable Jefe del Depósito	Programación temporal 1 mes, Introducción hasta el 1.4.2008
Durante el depósito en 10%	Control del material de empaque	Ninguna inversión/ 10 horas de trabajo por año	500 US dólar por año (estimado)	Media	Jefe del depósito	1 semana, inicio el 15.5.2000

En la elaboración de un Plan de Acción usted debe asegurar que:

Sean designados responsables para cada área de trabajo y/o para actividades importantes (cuando nadie es responsable, no sucede nada)

Que los desarrollos y acciones deseadas sean planificados e implementados (quién tiene que hacer qué y de qué manera, etc.)

Que existan plazos realistas y al mismo tiempo ambiciosos (¿quién hace qué y cuándo?)

Que se controlen regularmente los resultados (¿qué se logró en el tiempo acordado?)

Que tenga lugar una evaluación de las acciones y un control de la aplicación (¿alcanzó sus objetivos? ¿por qué? ¿por qué no?)

Que se realice una vez al año una evaluación del desarrollo de la empresa (esto es “limpieza de la casa”) para identificar nuevas medidas de buena gestión y para comprobar si las medidas implementadas se han establecido de manera firme.

reciclar residuos y subproductos, reutilizándolos dentro del proceso de producción o fuera de la empresa (p.e. con empresarios/as especializados en el aprovechamiento de estos productos).

Estime los costos en los puntos que han sido identificados como débiles, ya que ellos son los causantes del aumento en el consumo de los recursos (materia prima, agua y energía) y la correspondiente cantidad de residuos y los costos por su evacuación.

Estime el potencial de ahorro de gastos que resulta de la aplicación de las medidas, teniendo en cuenta los costos de la empresa y comparándolos con los costos provocados por la ineficiente utilización de recursos.

Estime o calcule los costos de inversión necesarios para medidas que reduzcan el consumo de materia prima, agua y energía, y además, tengan un impacto positivo en el medio ambiente (menos residuos, agua residual, sustancias peligrosas, etc.).

Si usted quiere calcular los ahorros de costos que pueden alcanzarse por la implementación de las medidas de Buenas Prácticas de Gestión identificadas puede utilizar las siguientes matrices:

- 1 Cálculo de una medida de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial.
- 2 Resumen del análisis económico de una medida de Buenas Prácticas de Gestión.
- 3 Análisis del impacto ambiental y el mejoramiento organizativo.

En las próximas páginas se muestran en estos esquemas un ejemplo evidente de disminución de residuos de empaque.

2.10.2 Cálculo de costos y ahorros

Para la planificación de las medidas y para la elaboración del plan de acción usted debe evaluar los costos esperados, los ahorros y el impacto ambiental. Esto le ayudará a definir campos de acción y prioridades. Algunas recomendaciones para evaluar los costos y ahorros son:

Identifique procesos en los que se utilizan grandes cantidades de materia prima, agua o energía, así como aquellos de los que resultan de grandes cantidades de residuos o agua residual; clasifique estos procesos como prioritarios.

Ordene los costos por tratamiento de residuos y evacuación en los procesos que los produjeron, en lugar de asignarlos a los gastos de toda la empresa. Esto puede ser una motivación para los sectores involucrados para que reduzcan los residuos y utilicen de manera más eficiente las materias primas. Asimismo esto puede contribuir a desarrollar ideas sobre cómo

Buenas Prácticas de Gestión

Observación: Grandes cantidades de residuos debido al empaque.

Medida: Reducción del material de empaque a través de un cambio en el diseño del empaque.

Análisis Económico				
Criterios	Fórmula	Datos	Información necesaria	Cuando
Volumen de las pérdidas por año		Todos los empaques		
Costos reales por año		\$ 2,400.00	Contador y boletas	
Ahorro bruto por año por aplicación de la medida	$30\% \text{ (conocido o estimado)} \times 2,400 \$ \text{ (costos reales)} \div 100$	\$ 720.00 (representa 30% de los costos reales)	Jefe de sección	
Costos adicionales por año por aplicación de la medida		\$ 50.00	Jefe de sección	
Ahorro neto por año	$720 \$ \text{ (Ahorro bruto)} - 50 \$ \text{ (costos adicionales)}$	\$ 670.00	Calculado por equipo-BGE *	
Inversiones		\$ 120.00	Fabricante de empaque	
Tiempo de amortización (en meses)	$(\text{Inversiones} \div \text{Ahorro neto}) \times 12 \text{ meses/A.}$	$(\$ 120.00 \div 670 \$/J.) \times 12 \text{ meses/A.} = 2,2 \text{ meses}$	Calculado por equipo-BGE *	

Mejoramiento organizativo

Observaciones: Grandes cantidades de residuos debido a empaque

Medidas: Reducción del material de empaque a través de un cambio de diseño del empaque

Análisis del impacto ambiental				
Impacto ambiental	Criterios	Datos	Información necesaria	Quando
	Positivo Neutral Negativo		Resultado de la discusión	
	Relevancia	alta		
	¿Se reduce el consumo de materia prima?	Cantidad original de material de empaque reducida aprox. en un 30%		
	¿Se reduce la cantidad de residuos?	Reducción de aprox. 30% del residuo de empaque		
	¿Se reduce la toxicidad de los residuos?	no		

Mejoramiento de la organización de la empresa				
Estado de la aplicación	Criterios	Datos	Información necesaria	Quando
	Aplicada En aplicación Pospuesta hasta Anulada			
Mejoramiento organizativo	¿Pudieron ser elevadas la motivación y la atención?	Motivación elevada debido a la participación del personal, Aporte de su área de trabajo a la reducción de residuos.		
	¿Se asignaron claras responsabilidades?	Sí		
	¿Se mejoró el proceso de comunicación?	Comunicación entre el área de diseño y empaque fue mejorada.	Director del área de diseño. Director del área de empaque.	

2.10.3 Capacitación del personal

En la aplicación de Buenas Prácticas de Gestión los empleados tienen en su empresa un papel clave.

Para cambiar los modelos de comportamiento e propiciar una nueva cultura en la empresa que conduzca a un aumento de la productividad, reduzca costos, mejore la organización y proteja mejor el medio ambiente, es necesaria la realización de actividades sistematizadas para capacitar a los empleados en nuevas competencias. Ya sean estas, talleres, jornadas, charlas, círculos de aprendizaje u otra modalidad, Dos aspectos claves deben ser tomados en cuenta:

- **Aumento de la atención general de los empleados/as en la empresa**
- de cara a las posibilidades que pueden ser alcanzadas a través de las prácticas de buena gestión.
- Cursos dedicados a distintos temas para mejorar el rendimiento.

Una información general que aumente la conciencia de los empleados/as sobre las utilidades y las oportunidades de la Buenas Prácticas puede servir para motivar al personal a participar en medidas que reduzcan los residuos y contribuyan a la reducción del consumo de materia prima, agua y energía.

Si se incentiva al personal a realizar sugerencias de mejoramiento esto puede repercutir en la disminución de costos y consumo de material, así como en la reducción del impacto ambiental y los problemas de salud.

Conviene considerar una capacitación del personal para las siguientes áreas:

Apropiado manejo de materiales para evitar peligros y accidentes.

Utilización de determinados procedimientos y máquinas para ahorrar materia prima, agua y energía.

Registro y minimización de pérdidas de materia prima en aire, agua y tierra.

Programa de mantenimiento así como un plan cronológico y de procedimientos para la limpieza o la reparación.

Medidas de emergencia para minimizar la pérdida de materia prima y para evitar las lesiones del personal por accidentes.

Cambio de procesos (si es necesario) y/o utilización de un equipo de protección personal para mantener bajo el índice de lesiones y riesgos a la salud.

Bibliografía

- Guía de Buenas Prácticas de Gestión Ambiental Responsable para Pequeñas y Medianas Empresas. Gestión Social Rentable, Dr. Irina Kausch, Dr. Edith Kürzinger, Joyce Miller, Programme Office for Social and Ecological Standards, GTZ, 2004.
- Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial (BGE) para Pequeñas Y Medianas Empresas, Gestión Ambiental Rentable, Programa piloto para la promoción de la gestión ambiental en el sector privado en países en vías de desarrollo (P3U), GTZ, 2003.
- Godoy R., Informe del Taller: "Empresa Amigable con el Medio Ambiente", GTZ, El Salvador, 2006.
- Zelaya G.M et. Al. Informe a Junta Directiva Taller de RSE "Una Nueva Mirada Empresarial", FUNDEMAS, El Salvador, 2006.
- Guía Metodológica: Capacitación de la Gestión Ambiental con Equidad de Género, Serie Educativa Gestión Ambiental con Equidad de Género, FORGAES, Unión Europea, El Salvador, 2006.

Colofón

Coordinación:

Regina Bauerchse
Rhina Reyes

Staff Editorial:

Ana Celia Dominguez
Mauricio Chacon
Elena Muñoz
David Rodriguez Echegoyen
Ana María Funes
Gloria Margarita de Zelaya
Carolina Pineda de Chinchilla
Carolina Herrera de Gonzalez
Alejandra Rivas

Diseño y Diagramación:

Menta® Estudio Creativo
renata.menta@gmail.com

Imprenta:

Graficolor, S.A. de C.V



gtz

**Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
-cooperación técnica alemana-**

Programa para el Fortalecimiento
de la Economía y del Empleo FORTALECE/GTZ
Calle El Mirador y 91 Avenida Norte No. 4709
Colonia Escalon, San Salvador; El Salvador
Telefax: (503) 2263-2244
e-mail: fortalece@fortalece.org.sv
<http://www.gtz.de/elsalvador>

 **FUNDEMAS**

Edificio FEPADE/ ISEADE
2° Nivel, Calle El Pedregal,
Antiguo Cuscatlán
Teléfono: (503) 2212-1795
info@fundemas.org
www.fundemas.org