

# **Pacto Mundial - Cómo llevarlo a la práctica**

## **El Pacto Mundial**

### **Principios del Pacto Mundial**

El presente documento es el resultado del Diálogo de Política del Pacto Mundial de 2002 sobre las empresas y el desarrollo sostenible.

En él se presenta un modelo para la acción que permite a las empresas reproducir y ampliar las prácticas más idóneas que integran los principios del Pacto Mundial en rendimiento empresarial.

Es el resultado de un grupo de trabajo integrado principalmente por personas del mundo empresarial, representantes de las Naciones Unidas, organizaciones laborales y de la sociedad civil familiarizadas con el Pacto Mundial.

Sus deliberaciones revelaron una considerable convergencia hacia elementos clave de la práctica empresarial y los llevó a proponer un “Modelo de rendimiento” que ayudaría a que aumentara el número de empresas que adoptan los principios del Pacto Mundial y los integran con éxito en todas sus operaciones.

El presente documento ha sido concebido como un conjunto de directrices prácticas. En él se explican los elementos clave del modelo y se mencionan los instrumentos y prácticas principales que lo ponen en marcha.

Última actualización: noviembre 6 de 2002

Modelo de rendimiento basado en el Pacto Mundial

## **Plan para un rendimiento mejor y mayor**

### **Principios del Pacto Mundial**

#### **Zona de buen rendimiento**

El objetivo del *modelo de rendimiento* consiste en ajustar el rendimiento empresarial a los principios del Pacto Mundial.

Por *modelo* entendemos un sistema de normas, prácticas y medios para lograr un conjunto de resultados. Por *rendimiento* entendemos un mínimo de insumos y esfuerzos para lograr los mejores resultados posibles en el menor tiempo.

Dicho de otro modo, se describe aquí un plan u hoja de ruta para ayudar a las empresas a adherirse a los principios del Pacto Mundial y lograr un rendimiento satisfactorio sin menoscabo de sus demás objetivos comerciales.

Es importante que este modelo de rendimiento tenga en cuenta las necesidades del grupo más amplio posible de empresas: operaciones a escala mundial, pequeñas empresas, economías desarrolladas y en desarrollo.

No debería oponer serios obstáculos para el ingreso y dejar margen para un mejoramiento gradual.

Por último, para los fines de la reproducción y difusión tendría que tener el atractivo de un conjunto de técnicas de gestión que aseguren el éxito comercial.

### **Los modelos empresariales “son en el fondo, historias; historias que explican cómo funcionan las empresas”**

Joan Magretta: *What management is: how it works, and why it's everyone's business* (Free Press, 2002)

## ¡Se busca! Modelo de rendimiento a la vainilla

### Principios del Pacto Mundial

Políticas innovadoras de la red “elite”

### Aprendizaje compartido

*Caviar*

### Código de conducta

Cumplimiento

Verificación

*Aceite de hígado de bacalao*

### Marco sólido de gestión estratégica

*Vainilla*

Hay tres enfoques para elaborar un modelo de rendimiento acorde con el Pacto Mundial:

- Un esfuerzo abierto por definir normas estrictas para poner en práctica los principios del Pacto Mundial e informar sobre su observancia. El cumplimiento sería objeto de verificación independiente y se denunciarían las violaciones. Muchas organizaciones no gubernamentales han expresado su preferencia por este enfoque. Sin embargo, exige un largo proceso de negociaciones que termina oponiendo serios obstáculos al ingreso. Este enfoque de *aceite de hígado de bacalao* hará que se desanimen hasta las empresas más entusiastas;
- Un proceso deliberativo entre los partidarios iniciales para explorar los dilemas y las soluciones innovadoras. Este enfoque es de gran utilidad para las grandes empresas de renombre mundial dedicadas a la excelencia. Pero esta red a base de *caviar* hace que los obstáculos al ingreso parezcan mucho mayores a aquellos con menos ambiciones mundiales y menores recursos empresariales.

Las probabilidades de que la aceptación se imite y amplíe dependen del enfoque *vainilla*, basado en parte en un marco de gestión conocido, de eficacia demostrada.

- Las primeras deliberaciones del Diálogo de Política en torno a la puesta en práctica indicó la mayoría de los elementos presentes en los modelos de las prácticas más idóneas, actualmente clásicos, de la gestión de Calidad y Productividad. Sugerimos pues un enfoque a la *vainilla*, que se apropie con el mayor descaro las ideas de las escuelas del mejoramiento de la calidad y la productividad.

Los tres enfoques no se excluyen mutuamente sino que pueden pasar a ser parte del mismo ciclo de aprendizaje. El modelo *vainilla* lleva, oportunamente, a una actuación más disciplinada y a la divulgación de los progresos realizados.

## **Ciclo incesante de progreso**

### **Estrategia del plan**

### **Aplicación**

### **Verificación del progreso realizado**

### **Fijación de objetivos**

### **Evaluación**

Los modelos de gestión de calidad se basan en el principio del mejoramiento constante para obtener reconocimiento mundial en el contexto de criterios de evaluación cada vez más exigentes y competitivos.

Si bien presentan obstáculos mínimos al ingreso, ponen a la organización en un ciclo incesante de medidas de mejoramiento. Este ciclo se llama, en honor a su autor, el ciclo Deming o ciclo consistente en planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA).

En el contexto de la integración de los principios del Pacto Mundial esto significa que una empresa hará la primera evaluación de la posición que ocupa en relación con los nueve principios. Si bien no es ésta una tarea trivial, tampoco es preciso lograr la perfección. La regla del 80/20 o Principio de Pareto, que filtra las oportunidades mejores y más fáciles para progresar, constituye un buen punto de partida. Hay que:

- Aprovechar las principales oportunidades fijando objetivos concretos de rendimiento;
- Planificar qué recursos hacen falta y qué medidas han de adoptarse para alcanzar los objetivos;
- Hacer lo que se ha planificado para alcanzar dichos objetivos;
- Verificar los resultados alcanzados comparándolos con los objetivos y planes;
- Intervenir para corregir las desviaciones, integrar la experiencia adquirida y fijar un nuevo conjunto de objetivos para obtener nuevos progresos;
- etc. ...
- etc. ...
- etc. ...

## **Marco de rendimiento**

### **Visión**

### **Propiciadores**

### **Resultados**

### **Presentación de informes**

### **Disciplina de progreso constante**

### **Ciclo Deming**

El ciclo de progreso constante pasa por los diversos elementos del modelo empresarial. Las olas y modas de disciplinas de gestión han presentado diversas complejidades.

En la búsqueda de un modelo a la *vainilla* proponemos un modelo derivado del premio a la calidad Malcom Baldrige y la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de Calidad). Miles de empresas grandes y pequeñas de todo el mundo se han servido de estos marcos en sus esfuerzos por lograr ventajas competitivas.

El marco típico articula cuatro categorías de elementos de gestión:

- Visión – ¿cómo queremos que sea nuestra organización?
- Propiciadores – ¿quién nos llevará a nuestra meta y por qué medios y prácticas?
- Resultados – ¿qué progresos haremos y cuál será nuestro efecto?
- Presentación de informes – ¿cómo medimos y comunicamos nuestras realizaciones?

Las cuatro categorías reflejan muy de cerca los pasos del ciclo continuo de Deming (PHVA). La comparación de los resultados comunicados con la visión da la información necesaria al grupo de propiciadores para modificar o mantener el rumbo.

## **Propiciadores del rendimiento**

**Visión**

**Propiciadores**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y estrategias**

**Procesos e Innovación**

**Resultados**

**Presentación de informes**

El vigor de una empresa se basa en el equilibrio y la integración perfecta de una serie de elementos que, tomados en conjunto, son necesarios y suficientes para garantizar la excelencia, cualquiera sea el objetivo que la empresa decida perseguir.

Estos elementos deben hallarse presentes ya se trate de una empresa pequeña o de un gran banco, de un supermercado, una plantación, un fabricante de fármacos o una firma de consultores en administración.

Lo que varía en cada caso son las competencias y las herramientas necesarias para desempeñar las tareas. Éstas también varían, en cierto grado, según el entorno cultural en que funcione la empresa.

Por lo que atañe al Pacto Mundial, revestirá particular interés centrar la atención en las mejores herramientas y competencias que necesitan los diversos elementos del marco de rendimiento. Si bien una empresa puede contarse entre las mejores del mundo por lo que hace a la producción y distribución de electricidad, por ejemplo, bien puede suceder que deba capacitar a su cuadro directivo y mejorar sus políticas con herramientas concretas para ocuparse de los derechos humanos o la corrupción en sus concesiones en el extranjero.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Los participantes en el Diálogo de Política señalaron un conjunto de herramientas y métodos que contribuyen, según indica su experiencia, a una aplicación eficiente del Pacto Mundial. Se trata de opciones que las empresas pueden ejercer y combinar para una aplicación armonizada.

Estos instrumentos y métodos se enumeran en relación con cada elemento del modelo de rendimiento. Algunas herramientas guardan relación con más de un elemento.

## **Resultados holísticos**

### **Visión**

### **Propiciadores**

### **Resultados**

### **Impacto en la gente**

### **Impacto en la sociedad**

### **Impacto en la cadena de valores**

### **Presentación de informes**

En este modelo del rendimiento los resultados son algo más que los parámetros financieros básicos y de los productos operacionales directos.

También incluyen el progreso que realiza la organización en el logro de una mayor eficiencia por parte de los elementos propiciadores. Si bien es importante preservar el marco básico, los procesos, las herramientas y los recursos deben seguir avanzando.

Es de especial importancia la evaluación de los efectos y los beneficios para la sociedad, así como la percepción de los empleados y de los asociados clave en la cadena de valores.

El concepto de los resultados es holístico y estimula, por tanto, una visión holística de la función de la empresa en su entorno social. Esta perspectiva holística implica una descripción más amplia de los límites empresariales, no meramente de la entidad jurídica y física sino también de una organización que interactúa con la naturaleza y las comunidades de maneras múltiples a través de sus corrientes materiales, financieras y de información.

## **Visión**

### **Visión**

#### **Principios del Pacto Mundial**

#### **Diálogos con las partes interesadas**

La mayoría de las empresas cambian a raíz de sucesos “desencadenantes”. Con demasiada frecuencia es una crisis de relaciones públicas o de competencia; otras veces se trata de un proceso visionario en que la administración se inspira en valores básicos y en fines más importantes que las meras utilidades.

La visión es una ambición compartida por lograr un futuro altamente deseable (o sobrevivir una amenaza inmediata).

En *Built to Last* (Random House, 1998), Collins y Porras señalan el valor adicional creado por las empresas con una visión coherente que integre la contribución que la empresa aporta a la sociedad.

Los principios universales del Pacto Mundial hacen más fecunda la visión de la empresa. Éste es el punto en que deben integrarse. Son principios “primordiales”, no el resultado de un plan comercial bien elaborado (pero también existen muchos argumentos comerciales que dan validez a esta integración). Y estos principios exigen una perspectiva local a la vez que mundial.

La visión no se forma en torres de marfil. Sus cimientos son más sólidos cuando se basa en el diálogo con los empleados y los interesados clave y no pasa por alto la generación más joven.

Sin embargo, es responsabilidad fundamental de los ejecutivos asegurarse de que se formule una visión.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Examen de los nueve principios del Pacto Mundial y sus antecedentes.

Análisis de las principales tendencias mundiales en los planos económico, social y ambiental.

Diálogos con los empleados y las partes interesadas.

Planificación de situaciones hipotéticas (método relativamente sofisticado).

## **Liderazgo**

### **Visión**

#### **Liderazgo**

Hay liderazgo cuando la administración consigue que la organización se compenetre de la visión. No se trata solamente de los ejecutivos, sino de todos los directores de equipos y funciones.

El liderazgo implica participar personalmente, cuando ello importa, como ejemplo digno de emulación de valores y actos y como puntal de apoyo de los equipos responsables de alcanzar los objetivos derivados de la visión (véase Políticas y Estrategias).

Los cuadros directivos deben, por tanto, ser accesibles al personal y escuchar lo que tengan que decir.

Los cuadros directivos deben crear coherencia entre la Visión y todos los demás propiciadores. Deben generar también un impulso sostenido y llevar a la organización a través de ciclos completos de Deming (PHVA).

Los principios del Pacto Mundial obligan a tomar decisiones difíciles: ¿Cuánto conviene adelantarse en las operaciones a la competencia local y a la práctica gubernamental? ¿Hasta qué punto conviene seguir de cerca las prácticas de los proveedores y clientes y ejercer influencia en ellas? ¿Hasta qué punto se han de reconocer los fracasos en una cultura donde sólo cuentan los éxitos? ¿Cuánto tiempo ha de dedicarse al Pacto Mundial en detrimento de otras prioridades laborales?

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Hay que:

Traducir los principios del Pacto Mundial al lenguaje práctico de la empresa mediante ejemplos.

Entablar el diálogo y saber escuchar en las operaciones delicadas.

Alentar a los empleados a discutir las elecciones difíciles entre los principios y las restricciones operacionales.

Sacar las lecciones pertinentes del Foro de Aprendizaje sobre el Pacto Mundial y de la colección de estudios por casos.

Crear una junta o un comité de ejecutivos para orientar la aplicación.

## **Potenciación**

### **Visión**

### **Liderazgo**

### **Potenciación**

Se trata aquí de lograr que la gente rinda al máximo de sus posibilidades de conformidad con la visión. Entre las prácticas más idóneas cabe mencionar las de:

- Ajustar en general todas las actividades de gestión del personal a la visión;
- Poner el mayor cuidado en la contratación, capacitación y promoción de las posibilidades de carrera;
- Fijar objetivos de rendimiento individual y de equipo;
- Delegar la facultad de adoptar decisiones, distribuir recursos;
- Proceder con libertad de iniciativa, dejar margen para los errores;
- Recompensar el buen desempeño y los grandes progresos.

Esto significa establecer una relación entre los principios del Pacto Mundial y opciones tangibles mediante información adecuada y prestar apoyo a las actitudes firmes respecto de cuestiones delicadas.

Es esencial un espíritu de colaboración directa con la fuerza de trabajo en todos los ámbitos geográficos a fin de observar cabalmente los principios y dar impulso a la capacidad de mejora constante e innovación de la organización.

## **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Sesiones internas de aprendizaje.

Aprovechamiento del Foro de Aprendizaje del Pacto Mundial y de otros programas educativos.

Estímulo de los empleados para que participen en los programas comunitarios.

Adaptación del sistema de retroalimentación del rendimiento y de recompensas.

## **Políticas y estrategias**

### **Visión**

### **Liderazgo**

### **Potenciación**

### **Políticas y Estrategias**

La mejor forma de consolidar y estructurar el liderazgo y la potenciación es mediante:

- Un conjunto oficial de objetivos;
- Políticas que determinen por adelantado las prácticas y actividades deseables y las prohibidas;
- Planes que articulen para cada parte de la organización las actividades, los objetivos y los recursos con plazos y responsabilidades;
- La comunicación con los empleados, los asociados comerciales, los accionistas y las partes interesadas.

La mayoría de las compañías documentan y examinan periódicamente una declaración de Misión, Principios o Valores Básicos, planes estratégicos y planes comerciales detallados.

Este es el núcleo básico en que la organización define con toda claridad su cultura (la forma en que trabajamos) y sus ambiciones concretas (lo que conseguiremos en el próximo período). Esta es la ocasión también en que deberían definirse políticas y objetivos concretos en relación con los principios del Pacto Mundial.

## **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Ensayo de las políticas existentes para ajustarlas a los principios del Pacto Mundial.

Inspiración en las declaraciones internacionales: Directrices de la OCDE, Declaración sobre una producción más limpia del PNUMA, Directrices sobre derechos humanos de Amnistía Internacional, etc.

Distribución de una declaración escrita de principios.

Un plan de acción – qué es lo que haremos.

## **La asignación de recursos**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

Aquí se trata de la gestión de los medios para llevar a cabo la estrategia y equipar a los empleados con las herramientas necesarias para lograr sus objetivos. Los recursos corresponden a varias categorías:

- Asignación eficiente de los recursos financieros;
- Gestión de los activos materiales;
- Gestión de las tecnologías;
- Gestión de la información y del conocimiento.

Los principios del Pacto Mundial tienden a establecer una relación, sobre todo, con la categoría de recursos que son “intangibles”, como el prestigio de una marca, las relaciones con la comunidad, las posibles responsabilidades. Ejercen una gran influencia, con todo, en el valor total para el accionista. Es importante, por tanto, comprender la forma en que una estrategia apropiada y una asignación correcta de los recursos crean valor gracias a la integración de los principios del Pacto Mundial.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Ensayo de los presupuestos y planes de inversión existentes para determinar hasta qué punto son compatibles con las políticas y los planes de acción.

Evaluación de riesgos y de oportunidades.

Preferencia de las inversiones en la evitación de problemas a las inversiones en la mitigación de problemas.

Asignación de responsabilidades a los directores ejecutivos; no se trata de una mera función especializada de asesoramiento.

## **Innovación y procesos**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

**Procesos e Innovación**

La aplicación se reduce a procesos: miles de acciones lógicamente conectadas. Pero el status quo también tiene que ver con los procesos. El progreso constante consiste en:

- Comprender los procesos clave para producir mejoras;
- Establecer objetivos y comunicaciones en toda la organización;

y, sobre todo,

- Favorecer el proceso de innovación.

La innovación prospera en las organizaciones que fomentan dentro del sistema las ideas, los contactos y el diálogo más allá de los límites usuales de la empresa. La innovación también deriva de resolver la paradoja entre dos metas aparentemente en conflicto. Al adoptar metas y compromisos radicales más allá de lo ordinario, las organizaciones desencadenan ideas innovadoras.

Los principios del Pacto Mundial plantean dilemas a las empresas y son, por tanto, una fuente de soluciones innovadoras que abren nuevos mercados y fortalecen las ventajas competitivas.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

La contabilidad basada en las actividades revela los costos verdaderos de los planes de acción ambientales y sociales.

Evaluación de riesgos y oportunidades.

Auditorías internas de cuestiones difíciles por resolver.

Evaluación del ciclo vital, diseño ecológico, normas internacionales (Norma) SA8000 de responsabilidad social, Marco AA1000, ISO 14000.

Fijación de metas más ambiciosas para inspirar avances revolucionarios.

Acciones colectivas como la de la ecología industrial.

Colaboración entre el sector público y el privado.

## **Modificación de la conducta o satisfacción de los asociados comerciales**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

**Procesos e Innovación**

**Impacto en la cadena de valores**

La cooperación y las transacciones con los clientes y los proveedores proporcionan a la empresa su valor añadido financiero. También es en este punto donde enfrenta a la competencia.

Tarde o temprano, en alguna etapa de la aplicación de los principios del Pacto Mundial entrarán en juego los proveedores y los clientes. Se ha acusado a empresas con altas credenciales y alto rendimiento en sus operaciones de tolerar normas inferiores en sus proveedores o distribuidores.

Existen conflictos potenciales entre los resultados tradicionales de la satisfacción del cliente y la interferencia cuando se trata de sus prácticas ambientales, laborales y relativas a los derechos humanos. También existen muchas oportunidades para establecer alianzas, porque, precisamente, son muy pocas las cosas que una empresa puede hacer por sí sola.

El logro de un justo equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los asociados comerciales y el ejercicio de influencia sobre sus prácticas como promotora del Pacto Mundial constituirá una prueba crítica del verdadero compromiso asumido a los ojos de la mayoría de los empleados y de muchos observadores.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Códigos de prácticas de todo el sector.

Auditorías de proveedores y clientes.

Vigilancia del ciclo vital de los productos y normas de gestión de la cadena de proveedores.

Declaraciones ecológicas de los productos, etiquetado de los productos.

## **Satisfacción de la gente**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

**Procesos e Innovación**

**Impacto en la gente**

**Impacto en la cadena de valores**

Aquí se mide el impacto en la satisfacción y la moral de los empleados. Muchas empresas han comprobado que sus compromisos con principios que van más allá de las utilidades tienen un efecto positivo en la contratación y retención de empleados capaces.

Algunas de las difíciles elecciones que deben hacer los ejecutivos sobre normas elevadas, tolerancia cero de las prácticas injustas e inmorales afectarán a los empleados en las regiones donde los gobiernos y los competidores hacen caso omiso de los principios del Pacto Mundial. Esto exigirá especial atención y apoyo.

## **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Sesiones de diálogo y audiencias para recoger las opiniones del personal sobre el rendimiento y los dilemas existentes.

Encuestas de satisfacción del personal.

## **Impacto en la sociedad a nivel local y mundial**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

**Procesos e Innovación**

**Impacto en la gente**

**Impacto en la sociedad**

**Impacto en la cadena de valores**

Aquí se mide la percepción que tiene la sociedad de la actuación de la empresa. Pero es preciso comprender que, en la práctica, la sociedad consiste en varios grupos de partes interesadas.

- Las comunidades locales en que realiza sus operaciones la empresa;
- Organizaciones de derechos humanos, laborales, ambientales;
- Redes comerciales;
- El nuevo sector de las consultorías de clasificación;

Las comunidades locales resultan directamente afectadas por las actividades de las empresas. Cuando perciben mejoras y, sobre todo, respuestas positivas a sus necesidades responden a su vez facilitando el otorgamiento de licencias para sus actividades.

Los observadores y analistas distantes facilitan el proceso de crecimiento porque ejercen influencia en el acceso al capital mediante la presión o las alabanzas del público.

El obtener buenos resultados en comparación con los principios del Pacto Mundial es un reto a la vez multilocal y mundial.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Encuestas de opinión de la comunidad del emplazamiento o evaluaciones de los efectos en la misma.

Grupos de asesores locales y empresariales.

Análisis de los informes y de los criterios de comparación de las agencias clasificadoras.

## **El balance final (¿o los balances finales?)**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

**Procesos e Innovación**

**Impacto en la gente**

**Impacto en la sociedad**

**Impacto en la cadena de valores**

**Presentación de informes**

El ciclo de progreso constante no es posible sin un conjunto de medidas concretas que reflejen el rendimiento efectivo. Las mediciones también deben ser pertinentes para todos los agentes interesados en el rendimiento.

Es preciso que el rendimiento:

- Sea comparado con los objetivos fijados para el período;
- Sea comparado con el de los competidores y, entre ellos, los mejores en su clase;
- Incluya parámetros que midan el mejoramiento de los procesos, no sólo los productos;

El avance hacia los objetivos derivados de los principios del Pacto Mundial agrega una dimensión social y ambiental a los resultados financieros. Esto proporciona una perspectiva más amplia de la forma en que la empresa aporta una contribución positiva a la sociedad en que realiza sus actividades. Con todo, la contribución básica seguirá siendo su creación sostenida y mejorada de riqueza para todos sus empleados, propietarios, asociados y la economía en general.

La excelencia social y ambiental acrecientan el valor para el accionista sólo mientras la empresa genere utilidades económicas.

## **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Directrices de la Iniciativa Mundial sobre la Presentación de Informes.

## **Gestión del diálogo con las partes interesadas**

**Visión**

**Liderazgo**

**Potenciación**

**Recursos**

**Políticas y Estrategias**

**Procesos e Innovación**

**Impacto en la gente**

**Impacto en la sociedad**

**Impacto en la cadena de valores**

**Presentación de informes**

Transparencia, diálogos con las partes interesadas, asociaciones son palabras que se han puesto de moda en la búsqueda actual de nuevas formas de gobernanza para ajustar mejor la responsabilidad limitada de la empresa a las necesidades de la sociedad civil.

No se trata, empero, de que todo el mundo participe en los asuntos de la empresa.

El proceso de mantenerse en contacto con las partes interesadas exige una buena gestión y un mejoramiento constante como cualquier otro proceso crítico. Dicho proceso debe estar vinculado con elementos concretos del modelo de rendimiento:

- Los cuadros directivos, que deben acoger con beneplácito, apoyar e integrar las aportaciones de las partes interesadas en los productos que lleven a la
- Visión, de manera que la empresa responda a las necesidades sociales;
- La comprensión de los impactos y las mejoras;
- Y a la comunicación de los resultados, comparados con los objetivos, y al diálogo acerca de las necesidades futuras.

**(vertical) Diálogo con las partes interesadas**

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Selección de las partes interesadas pertinentes.

Diálogos con los empleados.

Grupos de asesores comunitarios, empresariales o de proyectos.

## **Herramienta de autoevaluación**

**(A la izquierda)**

**(vertical) Obtener resultados**

**Los mejores en su clase durante años**

**Repetición de las ganancias y las tendencias positivas**

**Muchos resultados positivos**

**Algunos resultados**

**Aneecdótico**

**(En el recuadro) Estudios por casos y aprendizaje compartido sobre cambios de la gestión**

**Zona de cumplimiento**

**Zona de estrategia competitiva**

**Conciencia**

**Colocación del modelo en su lugar**

**Innovaciones**

**Integración profunda**

**Mejora constante**

**Integrar a los propiciadores**

El modelo de rendimiento incluye un elemento característico para la medición de los resultados. Pero los que están obsesionados con la calidad y la productividad no se detienen ahí. También quieren una forma de evaluar cómo de bien están ejecutando el modelo mismo.

La puesta en práctica de un modelo de rendimiento es un viaje hacia la transformación organizativa. Lleva tiempo y exige esfuerzos y aprendizaje. El proceso hace pasar a la organización por varias etapas de mejoramiento:

- Integración de los propiciadores – paso de una simple conciencia de que hay que hacer algo a un mejoramiento constante;
- Evolución de los resultados obtenidos por grados de excelencia y de alcance, desde unas cuantas señales de progreso hasta años consecutivos del mejor rendimiento en su clase.

Las primeras etapas de adopción no son, con todo, más que la aplicación de un modelo empresarial amplio. El rendimiento y la capacidad de competir sólo resultan de la estrategia, es decir, el uso coherente del modelo para lograr objetivos más ambiciosos y satisfacer el deseo de ser distinto de los competidores y mejor.

Al tiempo que el Pacto Mundial trata de reunir estudios por casos de las empresas, debería centrar la atención en algo mucho más útil: las historias de la transición de una etapa a otra. El Pacto Mundial también invierte en un **Foro de Aprendizaje**; su resultado más provechoso sería un conjunto de herramientas de utilidad demostrada que permitan y faciliten el cambio.

### **Caja de herramientas del Pacto Mundial**

Lo mejor sería adoptar un método estándar de evaluación de la calidad total.

## Fuentes seleccionadas

### Red

Naciones Unidas

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) y enlaces

[www.unep.org/pc/cp/](http://www.unep.org/pc/cp/)

[www.undp.org/mdg/](http://www.undp.org/mdg/)

Modelos de gestión de calidad

[www.efgm.org](http://www.efgm.org)

[www.asg.org](http://www.asg.org)

Directrices

[www.oecd.org/EN/documents/0..EN-documents-93-3-no-14-no-93.00.html](http://www.oecd.org/EN/documents/0..EN-documents-93-3-no-14-no-93.00.html)

[www.amnesty.org.uk/library/books3.shtml#1](http://www.amnesty.org.uk/library/books3.shtml#1)

[www.transparency.org/knowl\\_intro.html](http://www.transparency.org/knowl_intro.html)

[www.globalreporting.org/](http://www.globalreporting.org/)

<http://www.accountability.org.uk/aa1000/>

Redes empresariales de aprendizaje

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

[www.iblf.org](http://www.iblf.org)

[www.bsr.org/index.cfm](http://www.bsr.org/index.cfm)

[www.chemicalguide.com](http://www.chemicalguide.com)

### Libros y publicaciones

Collins, J.C., y Porras, J.I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York; Harper Collins

Elkington, J. 2001. *The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation*. Oxford; Capstone

Senge, P. (editor). 1994. *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a learning organization*. Nueva York; Currency/Doubleday

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). 2002. *Global Environmental Outlook 2003 (Perspectivas mundiales del medio ambiente 2003)*. Londres; Earthscan

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2001. *Informe sobre el Desarrollo Humano 2001*. Nueva York y Oxford; Oxford University Press en línea en <http://undp.org/hdr2001>

Watts, Ph. Holliday, C. Schmidheiny, S. 2002. *Walking the Talk: the Business Case for Sustainable Development*. Sheffield; Greenleaf

World Business Council for Sustainable Development (Consejo empresarial mundial de desarrollo sostenible), World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiales), PNUMA. 2002. *Tomorrow's Markets – Global Trends and Their Implications for Business*. Washington, D.C.; The World Resources Institute.

## **Rendimiento que importa ...**

**Derechos humanos**

**Medio ambiente**

**Normas laborales**

**Principios del Pacto Mundial**

*No basta decir —aunque sea verdad— que sin los negocios los pobres no tendrían ninguna esperanza de escapar de la pobreza. Para muchos de ellos no hay actualmente ninguna esperanza.*

*Los que tienen el poder y los medios, los gobiernos y las empresas, deben demostrar que la economía, si se aplica correctamente, y las utilidades, si se invierten prudentemente, pueden poner los beneficios sociales al alcance no sólo de los menos sino de los más y, en definitiva, de todos.*

*Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan*