

Evaluación del programa y aprendizaje organizativo

10

*E*ste manual concluye con la discusión de los conceptos básicos y las prácticas para evaluar un programa de ética empresarial como una parte integral del aprendizaje organizativo. El propósito de este capítulo es demostrar el poder de la evaluación del programa y enfatizar de nuevo el rol de la empresa individual como parte de la solución para los desafíos que enfrenta la empresa comercial en todos los mercados, especialmente en las economías de mercado emergentes.

Asegurar el aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo es una parte integral de cómo una empresa comercial responsable (RBE) mejora su rendimiento comercial, genera ganancias y aumenta la prosperidad de su comunidad a través de sus decisiones y actividades. Para una RBE, un aprendizaje organizativo es un modo de vida que le permite adaptarse a las condiciones que enfrenta y aprender cómo “expandir continuamente su capacidad de crear el futuro que realmente desea vivir”¹. El aprendizaje organizativo es esencialmente una característica de la cultura organizativa de una RBE, como se describe en el capítulo 4. Las organizaciones comparten esta información conscientemente en un nivel, la registran en documentos en otro nivel, pero en última instancia la guardan en sus culturas². Si el incentivo para aprender no se ha desarrollado en la cultura organizativa, entonces las advertencias de la administración para generar, compartir o para tener acceso al conocimiento serán inútiles.

- **Asegurar el aprendizaje organizativo**
- **Importancia de la evaluación del programa**
- **Desarrollo de un plan de recopilación de datos**
- **Comunicación del rendimiento del programa**
- **Conclusión—y nuevo comienzo**

Este capítulo encara la última de las ocho preguntas fundamentales que los propietarios y gerentes deben hacerse: “¿Cómo debemos monitorear, rastrear y comunicar nuestro rendimiento como empresa y continuamente aprender de ello?”³

Un programa de ética empresarial es una parte integral de cómo una empresa aprende como organización. Es una forma de aprendizaje de acción —un proceso y cultura de aprendizaje al hacerlo⁴. Al evaluar el rendimiento del programa, una empresa determina:

- Cómo aprende lo que debe saber (contexto relevante y análisis interno)⁵
- Cómo recoge, guarda y comparte la información y el conocimiento (los estándares y procedimientos, la infraestructura, las comunicaciones, la evaluación del programa y el aprendizaje organizativo)⁶
- Cómo usa la información y aplica ese conocimiento en pos del propósito de la empresa y satisface las expectativas razonables de los partícipes (prácticas de alineamiento de la empresa)⁷

La meta de un programa de ética empresarial es ayudar a los propietarios, gerentes, empleados y agentes para que trabajen juntos en pos del propósito de la empresa y lograr sus metas y objetivos. Como arguye el autor citado en la Casilla 10.1, éste es un proceso esencial de la administración⁸. Para beneficiarse de un programa de ética empresarial, entonces, una RBE debe tener un entendimiento firme de cómo sus decisiones y actividades afectan a sus partícipes.

Los resultados específicos esperados del programa se desarrollaron en el capítulo 4 y se discuten más adelante en este capítulo. Una vez que el programa de ética empresarial se implementa por un período de tiempo, los propietarios y gerentes deben preguntarse cómo se desempeñó la empresa. Este manual recomienda que los propietarios y gerentes hagan un número de preguntas, incluyendo las siguientes:

- ¿Cómo enfrentamos las presiones de nuestro contexto relevante y qué presiones enfrentaremos en los años por venir?
- ¿Cómo se desempeñó nuestra cultura organizativa y cómo cambió a lo largo del período pertinente?
- ¿Establecimos y comunicamos adecuadamente los estándares y procedimientos apropiados para nuestros empleados y agentes, y los están siguiendo?
- ¿Promovimos y pudimos satisfacer expectativas razonables entre nuestros partícipes?
- ¿Nuestra infraestructura de ética empresarial apoya nuestras fortalezas y compensa por nuestras debilidades?
- ¿Nuestras prácticas de administración están alineadas con nuestras creencias fundamentales y concuerdan con nuestros estándares, procedimientos y expectativas?
- ¿Se hicieron realidad los resultados esperados de nuestro programa?

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Un interrogante central de la medición del rendimiento es que las medidas de rendimiento más fácilmente calculadas y muchísimo más visibles son aquellas relacionadas con la creación histórica del valor del accionista; sin embargo, las medidas más importantes se relacionan con el futuro—esas que definen la posición competitiva de la firma y la capacidad para crear un valor a largo plazo—y son difíciles de calibrar y dependen de las acciones futuras de los empleados, clientes

y competidores. Los líderes corporativos tienen la responsabilidad de asegurar que los procesos de administración logren un equilibrio entre las metas que refleje las prioridades encarnadas en el propósito corporativo y que contrarreste la tendencia de las metas financieras a corto plazo de dominar las estratégicas a plazo más largo.

Richard R. Ellsworth
Leading with Purpose

- ¿Qué aprendimos a través del programa de ética empresarial a lo largo del período pertinente?
- ¿De aquí adónde vamos?

Un programa eficaz de ética empresarial tendrá los mecanismos de recepción de comentarios y reacciones necesarios contruidos dentro del programa a través de sus procesos de evaluación. Estos mecanismos permiten que una RBE recoja información nueva, integran esa información con las habilidades, el conocimiento, el entendimiento y las actitudes existentes y ponen en práctica lo que se ha aprendido. La medida del éxito para un programa de ética empresarial es una cultura organizativa comprometida plenamente con las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos y las expectativas de una empresa a medida que se desarrollan con el transcurso del tiempo.⁹

Importancia de la evaluación del programa

Una RBE emprende el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial para realizar ciertos procesos y lograr ciertos resultados. Los propietarios y gerentes responsables evalúan y aprenden de estos procesos y resultados. Rastrear el correcto funcionamiento de los procesos, cuántos de los resultados esperados del programa se logran y qué aprende la empresa en el camino para justificar el tiempo, esfuerzo y recursos que la empresa pone dentro del programa. También están interesados en la calidad del compromiso del partícipe de la empresa¹⁰.

LAS EMPRESAS DEBEN EVALUAR SUS PROGRAMAS

Como asunto de buena administración, los propietarios y gerentes deben evaluar regularmente cualquier estrategia, programa o plan de acción que emprenden. Es irresponsable que la administración dedique atención y



Definición de la obligación de rendir cuentas

Rendir cuentas de algo es explicar o justificar los actos, omisiones, riesgos, y dependencias por las cuales uno es responsable ante la gente con un interés legítimo.

NOTA PRÁCTICA

Institute of Social and Ethical Accountability

recursos significativos a un programa sin evaluar su rendimiento para determinar si es un esfuerzo que vale la pena.

Los propietarios y gerentes pueden usar una evaluación basada en los resultados de un programa de ética empresarial de por lo menos cuatro maneras: para rendir cuentas a los partícipes, para monitorear y rastrear los cambios en la cultura organizativa, para mejorar la calidad del programa y para reasignar los recursos hacia programas más o menos intensivos.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Debido a limitaciones de recursos, la mayoría de las evaluaciones de programas en pequeñas y medianas empresas (PYME) serán informales. Los propietarios y gerentes podrán usar menos equipos y procesos formales para establecer objetivos y evaluar el rendimiento. Adaptarán los procesos que siguen para cumplir con sus circunstancias. Por ejemplo, a menudo hablarán con personas en quienes confiaban para establecer objetivos, en vez de convocar a un equipo. Trabajarán con grupos pequeños o individuos para evaluar el rendimiento.

La prueba para una evaluación eficaz no es si se sigue algún proceso específico, sino si se obtiene información adecuada y conocimiento esencial. Siempre y cuando los propietarios y gerentes hagan las preguntas que este manual recomienda y comprometan a sus partícipes tan eficazmente como sea posible, pueden estar seguros de que pueden trabajar con sus recursos y con su personal para tener una empresa lo más eficaz, eficiente y responsable que sea posible.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PROGRAMA

Para mantener la confianza de los partícipes en cualquier programa de ética empresarial, una empresa debe evaluar el proceso y los resultados rutinariamente.

Evaluar los procesos de un programa contesta la pregunta, “¿Hicimos lo que dijimos que haríamos?” Evaluar los resultados de un programa añade la pregunta, ¿Ocurrieron los cambios que esperábamos que ocurrieran?”¹¹

Los procesos de evaluación reflejan las mismas dinámicas encaradas para designar e implementar el programa de ética empresarial. Dependen del contexto relevante y de la cultura organizativa de la empresa y de las expectativas razonables de sus partícipes. Pueden ser de diversas intensidades. Pueden ser más o menos informales.

DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El primer paso que deben tomar los propietarios y gerentes para evaluar un programa de ética empresarial es estar de acuerdo sobre las preguntas que desean que se contesten. En los primeros años del programa de ética empresarial, los propietarios y gerentes pueden estar preocupados principalmente por el proceso: “¿Está la empresa estableciendo estándares, procedimientos y expectativas?” “¿La capacitación se lleva a cabo eficazmente?” “¿Se reciben bien los informes para los partícipes?”

El propósito final de la administración al tener un programa de ética empresarial, sin embargo, no es simplemente tener un código de conducta o conducir una capacitación de ética, acatamiento y responsabilidad. Los propietarios y gerentes eventualmente van a querer saber las respuestas a las preguntas sobre los resultados¹²:

- ¿Hay menos mala conducta?
- ¿Pueden los empleados y agentes reconocer los problemas relacionados con una conducta empresarial responsable?
- ¿Con cuánta frecuencia hablan los empleados y agentes en términos de estándares, procedimientos y expectativas?
- ¿Con cuánta frecuencia se toman decisiones con referencia a estándares, procedimientos y expectativas?
- ¿Cuál es la disposición de los empleados y agentes para buscar asesoría?
- ¿Cuál es la disposición de los empleados y agentes para informar sobre sus preocupaciones?
- ¿Cuánta satisfacción tienen aquellos que informan sobre sus preocupaciones con la respuesta de la administración?
- ¿Qué nivel de compromiso tienen los empleados para con la empresa?
- ¿Cuánta satisfacción tienen los partícipes con la empresa?

ANÁLISIS DEL CONTEXTO RELEVANTE

Antes de proceder a determinar qué aspectos de los resultados del proceso y del programa se deben evaluar, los propietarios y gerentes deben llevar a cabo un análisis del contexto relevante de la empresa. Una parte significativa del proceso de análisis está involucrar a los partícipes y determinar sus demandas razonables de información. Solamente al estar alerta a las demandas de los partícipes puede la empresa determinar qué resultados deben evaluarse, qué indicadores serán más eficaces (y creíbles) y cómo y a quién informar sobre sus hallazgos. El marco de AA1000S, que se discute detalladamente al final de este capítulo, proporciona un estándar de calidad para involucrar a los partícipes.

SEGUIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Aunque una cultura organizativa cambiante no debe ser una razón para tener un programa de ética empresarial, por su propia naturaleza tal programa hará cambios sutiles a la cultura organizativa. Es más, ciertos aspectos culturales influirán en el proceso y sus posibilidades de tener éxito. Por ejemplo, hay una relación estrecha entre el éxito del programa y las percepciones de que los propietarios y gerentes se preocupan tanto acerca de la ética y los valores como del resultado económico final¹³.

Por estas razones, es crítico que la empresa realice un seguimiento de un número de aspectos claves de la cultura organizativa. En la Casilla 10.2 hay ocho factores que pueden rastrearse rutinariamente. Factores tales como éstos pueden rastrearse con el uso de la hoja de trabajo proporcionada al final de este capítulo (hoja de trabajo 14).

EVALUACIÓN DEL PROCESO

La evaluación del proceso considera cómo funciona el programa: si los recursos se están usando bien, si se realizan las actividades asignadas y si se crean las producciones específicas.

Muchos modelos generales de evaluación de la administración, especialmente en el área del mejoramiento continuo de la calidad son modelos de proceso que incluyen los modelos de sistemas de administración de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). La serie ISO 9000 para certificación de la calidad no define la calidad, sino que examina si se han seguido los procesos que se han mostrado para lograr bienes y servicios de calidad. Lo mismo es cierto para la serie ISO 14000 para la administración ambiental. No define qué es proteger el medio ambiente, sino que determina si se han implementado los sistemas de administración para proteger el medio ambiente.

En el área del informe social, la Global Reporting Initiative tampoco establece estándares sino que proporciona un marco global, casi exhaustivo, de lo que debe comunicarse¹⁴. AccountAbility, que se conoce formalmente como el Institute of Social and Ethical *AccountAbility*, tampoco establece estándares específicos para una empresa comercial responsable, pero proporciona un marco de planificación y comunicación diseñado para dar a los partícipes externos confianza en el informe (AA1000S)¹⁵.

FACTORES MENSURABLES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

A estos ocho factores puede dárseles seguimiento rutinariamente:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Percibir que el liderazgo se interesa por la ética y los valores tanto como por el resultado final 2. Sentirse seguro al dar malas noticias 3. Sentirse tratado justamente 4. Sentirse valorado como empleado | <ol style="list-style-type: none"> 5. No sentir presión para comprometer los valores 6. Creer que el comportamiento ético se premia 7. Creer que el comportamiento poco ético se castiga 8. Reconocer si la empresa pone atención en el empleado, la comunidad o tiene un interés personal |
|---|--|

La hoja de trabajo de la evaluación del proceso (Hoja de trabajo 15 de una RBE) al final de este capítulo puede ser utilizada por los evaluadores para desarrollar un plan para recoger y analizar información. Por ejemplo, cuando se comunican estándares y procedimientos en el proceso que evalúa la empresa, la hoja de trabajo 15 de la RBE ayuda a examinar algunas preguntas específicas: quién estuvo involucrado y quién se vio afectado, cuándo y dónde. Puede usarse para mirar los gastos de capacitación, el número de empleados capacitados por año, la satisfacción del participante con la capacitación y el desempeño en los planes de acción que siguen a la capacitación. La evaluación del proceso también conduce a la consideración de más indicadores subjetivos, tales como éxitos de la actividad, desafíos, desarrollos imprevistos y perspicacias.

DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

Los propietarios y gerentes deben definir los resultados que pueden medir. Como se discute en el capítulo 4, hay por lo menos nueve resultados comúnmente esperados por el tiempo y esfuerzo que los gerentes ponen dentro de un programa de ética empresarial (ver Casilla 10.3). Al final de este capítulo se encuentra una hoja de trabajo de evaluación de resultados (Hoja de trabajo 16 de la RBE) para ayudar a los propietarios y gerentes a desarrollar un plan de evaluación de resultados.

Algunos estándares globales emergentes que se discuten en el capítulo 2 establecen estándares específicos para que cumplan las empresas. Entre ellos están los *Principios para las empresas* de la “Caux Round Table”, el Compacto Global de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos Para Empresas Multinacionales, las Pautas Básicas para los Códigos sobre la Conducta en los Negocios del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, y la Interfaith Declaration *Principles for Global Corporate Responsibility*. De estos estándares la empresa responsable puede derivar resultados para su programa de ética empresarial.

RESULTADOS MENSURABLES DEL PROGRAMA

- | | |
|---|--|
| 1. Violar los estándares de la empresa | 6. Estar dispuesto a informar sobre violaciones observadas o sospechosas |
| 2. Estar consciente de los temas de ética, el cumplimiento y la responsabilidad | 7. Estar satisfecho con las respuestas de la administración |
| 3. Hablar en términos de creencias fundamentales y estándares | 8. Aumentar el compromiso del empleado con la empresa |
| 4. Tomar decisiones en términos de creencias fundamentales y estándares | 9. Aumentar la satisfacción del partícipe con la empresa (que incluye un poder para el medio ambiente) |
| 5. Estar dispuesto a buscar asesoramiento sobre los estándares | |

Desarrollo de un plan de recopilación de datos

Hay una variedad de métodos de recopilación de datos clásicos que los evaluadores deben considerar cuando recogen datos para el análisis del contexto relevante, el seguimiento de la cultura organizativa y la valoración del proceso y del resultado. Como se indica en la Tabla 10.1, estos métodos incluyen entrevistas (lo que incluye grupos de enfoque), encuestas, revisión de los documentos y observación directa. Cada uno tiene sus fortalezas, debilidades y demandas de recursos¹⁶.

La preocupación principal es desarrollar un plan económico de recopilación que anime a los empleados y agentes a que sean comunicativos y les de a los evaluadores, propietarios y gerentes y a los partícipes una imagen clara de qué es lo que sucede en la empresa. Las encuestas y la

PREGUNTAS DEL MODELO DE ENCUESTA

- ¿Con cuánta frecuencia consultó usted el código de conducta empresarial responsable de esta compañía el año pasado?
- Si usted asistió a una capacitación sobre conducta empresarial responsable el año pasado, ¿qué utilidad le encontró?
- ¿Con cuánta frecuencia diría usted que esta compañía — como un todo — vive de acuerdo con sus propios valores? [Enumerar los valores]
- ¿Qué nivel de compromiso para vivir los valores de esta compañía diría usted que tiene el ejecutivo superior?
- Si usted tuviera preguntas acerca de si una selección o acción satisface los estándares, procedimientos o las expectativas de esta compañía sobre una conducta empresarial responsable, ¿adónde iría para asesoramiento? [Enumerar las fuentes disponibles]
- Si usted observó la conducta de un empleado o agente que violó la ley o el código de conducta empresarial responsable de esta compañía, ¿cuál fue ésta? [Enumerar los tipos principales de mala conducta]
- Si usted informó sobre sus preocupaciones acerca de una mala conducta, ¿cuánta satisfacción tuvo con la respuesta de la administración?

TABLA 10.1 Métodos de recopilación de datos comúnmente usados

Entrevistas (incluye grupos de enfoque)	Las entrevistas son una serie de preguntas—típicamente semi-estructuradas o no estructuradas—realizadas personalmente o por teléfono. Las entrevistas de grupos de enfoque son un método que aprovecha la dinámica de un grupo pequeño para llevar a cabo entrevistas con un grupo pequeño de gente (generalmente de ocho a 12 individuos). Las entrevistas son útiles para una información a fondo y son apropiadas particularmente para investigar temas sensibles.
Encuestas	Las encuestas son instrumentos escritos estandarizados que contienen varias preguntas acerca de los temas que se van a evaluar. Estas preguntas pueden incluir una combinación de diferentes tipos de preguntas—por ejemplo, preguntas individuales, directas; una serie de preguntas acerca del mismo tema y preguntas abiertas poco estructuradas. Las encuestas pueden llevarse a cabo por correo, en persona, por teléfono, a través de internet, o en una actividad centralizada como parte de un evento. Las encuestas por lo general se consideran una estrategia eficaz de recopilación de datos.
Revisión de documento	La revisión de documento es una revisión de los registros de la empresa que proporcionan tanto información descriptiva como evaluadora del proceso del programa y sus resultados. Estas revisiones pueden enfocarse en la frecuencia con que ocurren los comportamientos específicos.
Observación directa	La observación directa es observación de primera mano de las interacciones y eventos que proporcionan información descriptiva o evaluadora. Las observaciones son por lo general guiadas por protocolos predeterminados o guías de observación para enfocar la información recogida. Las observaciones serán valiosas en las situaciones en las cuales los auto-informes o datos existentes pueden no ser exactos o en las cuales es útil una opinión profesional.

Source: Adapted from Reisman and Mockler, A Field Guide to Outcome—Based Program Evaluation

revisión de los documentos son valiosas para recopilar datos estandarizados muy económicamente (la Casilla 10.4 enumera algunas preguntas de encuesta modelo)¹⁷. Sin embargo, no ofrecen ninguna oportunidad de seguimiento sobre la información recogida. Cuando los evaluadores necesitan la oportunidad de seguir el ejemplo obtenido de las impresiones o respuestas iniciales, las entrevistas, grupos de enfoque y observación directa son métodos mejores, aunque generalmente más caros. A menos que la gente fuera de la empresa esté involucrada en la recopilación de datos, es difícil asegurar el anonimato o confidencialidad que se requiere a menudo para asegurar respuestas candidas.

Está más allá del alcance de este manual discutir los temas de validez; fiabilidad y sensibilidad cultural o cómo construir preguntas para encuestas y entrevistas, pero hay discusiones excelentes a disposición, incluyendo el trabajo en el que se basó esta subdivisión¹⁸.

Comunicación del rendimiento del programa

A medida que desarrollan un plan para evaluar el rendimiento del programa de ética empresarial, los propietarios y gerentes deben determinar si la intención de la evaluación es solamente para consumo interno o para una distribución más amplia. Como la empresa no puede informar sobre el rendimiento que no ha evaluado, los propietarios y gerentes deben determinar los resultados de interés legítimo para los partícipes y los métodos de evaluación y de comunicación en que los partícipes van a confiar.

NOTA PRÁCTICA



Definición de inclusividad AA1000S

La inclusividad concierne el reflejo en todas las etapas del proceso de las aspiraciones y necesidades de todos los grupos de partícipes.

Las opiniones de los partícipes se obtienen a través de un proceso de compromiso que les permite expresarse completa y fielmente sin temor o restricción.

La inclusividad requiere la consideración de partícipes “sordos”, que incluye a futuras generaciones y el medio ambiente.

AccountAbility

COMUNICACIÓN A PARTÍCIPES EXTERNOS

Asociada con el aumentado activismo de la sociedad civil, existe una tendencia emergente entre las empresas a informar más sobre su impacto en la sociedad a más gente. Un término para esto es *divulgación* de triple resultado. La divulgación de triple resultado requiere que las empresas evalúen su rendimiento social y ambiental en el mismo grado que evalúan e informan sobre el rendimiento económico¹⁹.

Comunicar sobre el rendimiento de una empresa y el impacto en la sociedad se está haciendo más común —y más esperado. Más allá de hacer público el rol de la empresa en la evolución económica, social y ambiental de su comunidad, la divulgación ampliada requiere que la empresa integre consideraciones sociales y ambientales dentro de su toma de decisiones estratégica y operacional. Considerar qué resultados medir e informar, qué indicadores medir, cómo analizar los datos y cómo informar sobre los datos puede producir sinergias que pueden ser bastante vigorizantes —a la larga— para la empresa.

CONSTRUCCIÓN DE LA CREDIBILIDAD EN LA COMUNICACIÓN

No hay estándares generalmente aceptados para comunicar sobre el rendimiento del programa de ética empresarial, especialmente los temas de rendimiento social y ambiental. Un número de iniciativas internacionales está en camino para desarrollar tales estándares, pero tomará años para desarrollar un consenso, si es que fuera posible.

El marco de *AccountAbility's* AA1000S (por sus siglas en inglés) tiene el propósito de estandarizar los procesos y garantías de divulgación de la evaluación. No proporciona un marco preceptivo para la resolución de conflictos entre una empresa y sus partícipes (y conflictos entre sus partícipes), pero sí proporciona un proceso para que las empresas comiencen a involucrar a sus partícipes para encontrar un terreno común y construir la confianza.

C A S I L L A 1 0 . 5

PRINCIPIOS DEL PROCESO AA1000S

Principio fundamental

Responsabilidad (Obligación de rendir cuenta)

Principio operativo

Inclusividad

Alcance y naturaleza del proceso

Lo completo

Materialidad

Regularidad y lo oportuno

Lo significativo de la información

Garantía de la calidad

Accesibilidad

Calidad de la información

Administración del proceso sobre una base progresiva

Incrustación

Mejora continua

AccountAbility

AA1000S está basado en el principio fundamental de la responsabilidad ante los partícipes. A partir de ese principio fluyen algunos principios y procesos de evaluación. Los mismos se incluyen en la Casilla 10.5. Aunque AA1000S no tiene estándares de resultados en sí, el proceso mismo de compromiso del partícipe afectará a una RBE y a su comunidad.

DETERMINACIÓN DEL FORMATO

La evaluación del programa es de mayor valor para una empresa y sus partícipes cuando se presenta en un formato útil y de alta calidad. Para redactar el borrador de la evaluación es importante recordar que mucha gente verá la evaluación de un programa como una amenaza porque puede que afecte adversamente en su desempeño. Los evaluadores deben esperar encontrar tal resistencia a menos que la empresa haya desarrollado una cultura organizativa de aprendizaje continuo y una participación de la información.

No hay un formato establecido para el informe de evaluación. Un formato típico se muestra en la Casilla 10.6²⁰

COMUNICACIÓN DEL CONTENIDO

El contenido de un informe de evaluación está impulsado por el propósito de la evaluación. La Global Reporting Initiative presenta un conjunto exhaustivo de elementos que las empresas pueden utilizar para informar, como se describe en la Casilla 10.7²¹. Pocas organizaciones, hasta las multinacionales más grandes, hacen público tal informe exhaustivo, pero este marco es una lista de verificación útil a los efectos de la planificación, incluso para las PYME.

FORMATO DE MODELO DE INFORME

1. **Resumen ejecutivo.** Dar un resumen de una a cuatro páginas de los puntos claves del informe. Ya que mucha gente leerá solamente el resumen ejecutivo, es importante incluir todos los puntos importantes. Incluir información básica sobre el propósito de la evaluación, los hallazgos claves, cualquier recomendación e información de contacto. Referirse al cuerpo del informe para otra información.
2. **Propósito.** Explicar por qué se realizó la evaluación . ¿Cuáles son las preguntas amplias que la evaluación trata de contestar? ¿Quién la solicitó o inició?
3. **Antecedentes.** Proporcionar a los lectores información adecuada de los antecedentes acerca de la estructura, historia y metas y objetivos del programa. ¿Qué deben saber para entender la evaluación?
4. **Metodología.** Explicar el diseño de la evaluación, que incluye las herramientas de recopilación de datos y método de muestreo (incluir los instrumentos de recopilación de datos como anexos).
5. **Resumen de resultados.** Comenzar con el resultado final: ¿Cuáles son las conclusiones del resumen? ¿Cuáles son las respuestas a las preguntas claves que la evaluación expuso para contestar?
6. **Hallazgos principales.** Proporcionar más detalle sobre los hallazgos que apoyan las conclusiones del resumen. Esta sección probablemente incluirá gráficas o tablas que ilustran los hallazgos.
7. **Consideraciones o recomendaciones.** Obtener de los hallazgos sus implicaciones para el programa, la empresa, o sus participantes.
8. **Anexos.** Incluir los anexos según corresponda.

Jane Reisman y Richard

A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation

Conclusión —y un nuevo comienzo

La pregunta “¿Cómo debemos monitorear, rastrear e informar sobre nuestro rendimiento como empresa y continuamente aprender de ello?” prueba la resolución de una RBE. A menudo los propietarios, gerentes y supervisores no tienen confianza o valentía suficiente para querer saber cómo les está yendo en realidad.

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Una RBE mide su rendimiento como empresa por cuatro razones como mínimo: Para proporcionar la obligación de rendir cuentas a los partícipes, para monitorear y rastrear cambios en la cultura organizativa, para mejorar la calidad del programa y para asignar recursos hacia programas más o menos intensivos.

Una RBE puede usar las hojas de trabajo en este manual para desarrollar un plan para monitorear, rastrear e informar sobre su rendimiento como empresa. El plan también debe encarar la calidad del proceso de evaluación en sí: cómo se planificó y ejecutó, si aseguró la información deseada, cómo se aseguró la información asegurada y cuál fue el impacto del proceso de evaluación en todos los partícipes.

CONTENIDO DEL INFORME DE INICIATIVA DE DIVULGACIÓN GLOBAL

1. **Visión y estrategia.** Descripción de la estrategia de divulgación de la empresa con relación a la sostenibilidad, que incluye una declaración del director ejecutivo.
2. **Perfil.** Perspectiva general de la estructura de divulgación de la organización y operaciones y del alcance del informe (22 puntos).
3. **Estructura de autoridad y sistema de administración.** Descripción de la estructura organizativa, políticas y sistemas de administración, que incluye esfuerzos de compromiso del participante (20 puntos).
4. **Índice del contenido.** Una tabla proporcionada por la organización de divulgación que identifica dónde está ubicada la información incluida en las Sustainability Reporting Guidelines 2002 dentro del informe de la organización.
5. **Indicadores de rendimiento.** Las medidas del efecto de la organización de divulgación divididas en integrada, económica (10 fundamentales, 3 adicionales); ambiental (16 fundamentales, 19 adicionales); y los indicadores de rendimiento social (24 fundamentales, 25 adicionales).

Global Reporting Initiative
Sustainability Reporting Guidelines 2002

En el análisis final, sin embargo, una RBE se beneficia de aprender cómo tratar con los miles de cambios que enfrenta. A través de un programa de ética empresarial, una RBE se vuelve experta en los conocimientos de la organización. Aprende cómo influir su contexto relevante constructivamente, desarrollar su cultura organizativa, mejorar su rendimiento comercial, contribuir al capital social de su comunidad y trabajar con los líderes de la comunidad para fomentar el desarrollo de un marco legal orientado hacia el mercado y las instituciones judiciales seguras.

NUEVO COMIENZO

Una RBE usa su programa de ética empresarial para aprender cómo contribuir a un capital social en vías de desarrollo en economías de mercado emergentes, en vez de ser una parte del problema. Esto bien puede ser el valor más importante que cualquier ciudadano puede aportar a su comunidad.

Esperamos que este manual inspire a propietarios y gerentes a verse a sí mismos como parte de la solución a los problemas en sus economías. Les proporciona un proceso y un juego de herramientas para desarrollar un mapa de ruta que guíe a sus empleados y agentes y satisfaga las expectativas razonables de sus participantes. Entonces, cuando hayan decidido qué tiene sentido para sus empresas en sus comunidades, pueden usar las hojas de trabajo 16 de una RBE y las mejores prácticas para desarrollar sus creencias fundamentales, estándares y procedimientos, infraestructura, comunicaciones y prácticas de administración. Al implementar un programa de ética empresarial, una RBE puede mejorar el rendimiento comercial, generar utilidades y contribuir al progreso económico en sus comunidades al cumplir las expectativas razonables de sus participantes.



EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. ¿Qué procesos hemos implementado para determinar si se llevan a cabo los programas que hemos diseñado e implementado?
2. ¿Qué procesos hemos implementado para monitorear y rastrear nuestra cultura organizativa?
3. ¿Qué procesos hemos implementado para determinar si nuestro programa de ética empresarial ha logrado los resultados esperados del programa?

14 Hoja de trabajo de cultura organizativa

Los evaluadores pueden usar la hoja de trabajo 14 de una RBE, que puede fotocopiarse para uso dentro de su organización, para desarrollar un plan para monitorear, rastrear y medir la cultura organizativa. Los evaluadores trabajarán con participantes de la empresa para determinar qué factores culturales podrían medirse y cómo podrían medirse. Por ejemplo, para medir si “se percibe que los líderes se preocupan por la ética y los valores tanto como por el resultado final”, los evaluadores pueden determinar que se aplican tres indicadores:

1. Las percepciones del empleado acerca del liderazgo, determinadas a través de entrevistas, grupos de enfoque y una encuesta
2. Las declaraciones hechas por los líderes, determinadas a través de una revisión de las comunicaciones de liderazgo y de entrevistas en su departamento de comunicaciones
3. Las intenciones de los líderes, determinadas a través de entrevistas con un personal clave

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión del documento	Observación directa
Factor de cultura organizativa					
Indicador 1:					
Indicador 2:					
Indicador 3:					

15 Evaluación del proceso

Los evaluadores pueden usar la hoja de trabajo 15 de una RBE, que puede fotocopiar para uso dentro de su organización, para desarrollar un plan de recopilación y análisis de la información acerca de un proceso específico, tales como estándares y procedimientos de comunicación o capacitación. La hoja de trabajo solicita un número de preguntas específicas, tales como quién estaba involucrado o afectado, qué se logró, cuándo y dónde. También pregunta acerca de los éxitos, desafíos, barreras, desarrollos inesperados y perspicacias. Al usar la hoja de trabajo, los evaluadores pueden determinar los mejores medios de contestar estas preguntas.

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión del documento	Observación directa
Quién: Partícipes involucrados en la actividad Partícipes afectados por la actividad					
Qué: Actividades Rendimiento producido					
Cuándo: Línea de tiempo Hitos					
Dónde: Por ubicación Por división Por región					
Desarrollos Éxitos Desafíos Barreras Desarrollos inesperados Perspicacias					

Los evaluadores pueden usar la hoja de trabajo 16 de una RBE, que puede fotocopiar para uso dentro de su organización, para desarrollar un plan de recopilación y análisis de la información acerca de los resultados esperados del programa desarrollados a través del Modelo lógico de programa (Hoja de trabajo I de una RBE). Para cada resultado esperado del programa, los evaluadores deben trabajar con la empresa para determinar qué factores susceptibles de ser medidos indican hasta qué punto se ha hecho realidad. Cuando se hayan identificado los indicadores para cada resultado esperado del programa, los evaluadores pueden diseñar un plan con el uso de cinco métodos de recopilación de datos a través de la parte superior de la hoja de trabajo: entrevistas, grupos de enfoque, encuestas, revisión del documento y observaciones directas.

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión del documento	Observación directa
Resultado esperado del programa					
Indicador 1:					
Indicador 2:					
Indicador 3:					