

Anexo: Cuestionario de Auto-Evaluación del Nivel de Madurez de las Capacidades (Autor: Tom Swarr, 2012)

Perú, 2016



1.1 Definición de la visión estratégica en la Gestión de Ciclo de Vida (GCV)		Definir y comunicar como los objetivos de la GCV están en línea y apoyan la estrategia de la empresa. Establecer objetivos claros de la GCV y metas cuantificadas de mejora de desempeño							
Preguntas de diagnóstico: <i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los líderes de la empresa consideran las preocupaciones sociales y ambientales como un requisito de cumplimiento a obligación o como una oportunidad estratégica de negocio (crecimiento, rentabilidad, penetración en el mercado, etc.)? • ¿Se ha comunicado una visión común a los empleados de la empresa, clientes y proveedores? • ¿Cómo se integran las opiniones de otras partes interesadas de la cadena de valor (proveedores, usuarios finales, grupos activistas, etc.) en el proceso de planificación estratégica? • ¿Qué oportunidades de negocios se han identificado para reforzar las relaciones con las partes interesadas a lo largo de la cadena de valor? Esto puede incluir apoyo a las partes interesadas para resolver sus problemas ambientales / sociales, o entender sus problemas para servirles mejor. 								
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la política hacia cumplimiento legal y regulatorio • Línea de base establecida y objetivos para la reducción y eliminación de multas, penalidades, y para reducir residuos y emisiones. • No hay una gestión de compensación e incentivos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la política para un menor impacto económicamente factible • Metas para minimizar los residuos, las emisiones, y el consumo de recursos (energía, agua) • La gestión de compensación e incentivos incluyen objetivos de medio ambiente, salud y seguridad (EHS) 		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la política para generar productos y servicios que mejoran el bienestar y respetan el medio ambiente natural • Objetivos ampliados para incluir el desempeño ambiental de los productos y los proveedores • Objetivos para crear nuevos productos amigables con el ambiente y nuevos mercados • La gestión de compensación e incentivos incluye objetivos de la GCV 		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la política para innovar productos que muevan la economía de mercado hacia el consumo y desarrollo sostenible • Objetivos minimizar la huella ambiental total de las ofertas de productos de la compañía, mejorar los índices de sostenibilidad • Objetivos para crear nuevos productos amigables con el ambiente y nuevos mercados • La gestión de compensación e incentivos incluye objetivos de consumo y producción sostenibles (CPS) 		
Evidencias que sostienen el nivel obtenido en la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 								
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 								

1.2 Plan de implementación de prácticas en la gestión de ciclo de vida		Identificar y proporcionar recursos consistentes para lograr la visión de LCM de la empresa Organización y diseño de procedimientos para asegurar que todas las partes interesadas tengan la información correcta para realizar las tareas asignadas Establecer procedimientos sólidos de gestión de riesgos para adaptarse a la incertidumbre inherente ya las sorpresas probables en las iniciativas de sostenibilidad							
Preguntas de diagnóstico: <i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha desarrollado la empresa un plan formal para alcanzar los objetivos establecidos y alineó el plan con los objetivos estratégicos del negocio? • ¿Qué sistemas existen para definir y asignar recursos para los planes de acción de la GCV? ¿Qué tan bien estos sistemas están integrados con la planificación de negocios y ciclos presupuestarios? • ¿Cómo está organizada la GCV dentro de la empresa - administrada como una función separada o integrada a través de grupos funcionales? • Se han evaluado y modificado las rutinas de personal y de aprendizaje, así como las organizacionales para que los empleados alcancen exitosamente las metas y objetivos de la GCV? • ¿Se ha delegado la toma de decisiones para facilitar las acciones y son apoyadas con directrices de evaluación de riesgos para promover responsabilidad por las decisiones y empoderamiento de los objetivos de la GCV? 							
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos		<ul style="list-style-type: none"> • Inventario y caracterización de los flujos de residuos • Evaluaciones de riesgos laborales realizadas sobre actividades clave y controles adecuados implementados • Funciones y responsabilidades asignados en las áreas de medio ambiente, salud y seguridad (MSS), pero administrados por separado como una función más como muchas • Evaluación de la instalación respecto a los peligros potenciales • Planes de respuesta de emergencia y equipos están disponibles 		<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos e impactos ambientales de la instalación (de cuna a puerta) • Inventario de usos energéticos (Alcance 1 y 2 de gases de efecto invernadero (GEI)) y balance de agua de la instalación • Inventario de usos de sustancias químicas • MSS integrado en las operaciones • Evaluación de riesgos para todas las operaciones y unidades de servicios utilizada para establecer objetivos para planes de mejora 		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis simplificado de ciclo de vida (LCA) de los principales grupos de productos (de la cuna a la tumba) informa la planificación estratégica • Matriz de materialidad definido de las preocupaciones más relevantes las partes • Plan para la sustitución más segura de productos químicos • Requisitos de GCV integrados en todos los grupos funcionales • Evaluación de riesgos para la cadena de valor del sistema de productos utilizada para establecer objetivos para planes de mejora 		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del impacto de la empresa en los servicios de los ecosistemas • Plan de gestión de riesgos considera externalidades de la empresa, actividades, productos y servicios • Planificación de escenarios para asegurar que el plan estratégico de la empresa resista a los impactos externos debidos a desastres naturales, cambio climático 	
Evidencias que sostienen el nivel obtenido en la evaluación		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							
Oportunidades faltantes que		<ul style="list-style-type: none"> • 							

<i>deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • •
---	--

1.3 Evaluando el desempeño y comunicarlo el progreso a partes interesadas		Definir indicadores claves de desempeño (ICD) para monitorear y evaluar el progreso Reportar el desempeño de la empresa en temas sociales y ambientales de manera objetiva y transparente Involucrar a las partes interesadas a través de un proceso formal para integrar sus perspectivas en el planeamiento estratégico							
Preguntas de diagnóstico:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo evalúa la empresa sus productos, actividades y servicios para identificar las preocupaciones de las partes interesadas, las cuestiones ambientales, etc.? • ¿Se ha establecido un sistema de medidas financieras y no financieras para monitorear el progreso hacia las metas declaradas? • ¿Se han abordado adecuadamente las perspectivas de los interesados y ha logrado la empresa un progreso razonable hacia sus metas? • ¿Comunica la empresa abiertamente su progreso a las partes interesadas en una forma que les permita hacer su propia evaluación independiente del progreso de la empresa? 								
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todos los incidentes e incumplimientos • Auditorías independientes de cumplimiento de tercera parte para identificar incumplimientos legales • Reporte público de cumplimiento legal y de progreso hacia los objetivos 		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los resultados de las inspecciones y acciones correctivas utilizadas para evaluar los sistemas de gestión • Reporte público de desempeño ambiental y evaluación objetiva del progreso hacia las metas con enfoque en las operaciones de la compañía 		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los programas de la GCV y su uso en la actualización del plan estratégico según sea necesario • Reporte público de los impactos de los productos y la cadena de suministro • Revisión formal de las partes interesadas acerca del progreso de la empresa, y los objetivos actualizados / ajustados según sea necesario 		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de asuntos del público para asegurar planes a largo plazo alineados con las expectativas cambiantes • Reporte público del progreso hacia el logro del CSP • Revisión formal de las partes interesadas acerca del progreso de la empresa, y hallazgos usados para informar al público sobre cambios de la política 		
Evidencia que sostienen el nivel obtenido en la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 								
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 								

<i>siguiente nivel</i>	
------------------------	--

2.1. Integrando la GCV en las decisiones de nuevos productos y desarrollos de los negocios	Integrar a los socios de la cadena de valor en el diseño de productos y procesos que mejoren la propuesta de valor y aborden las preocupaciones de las partes interesadas. Considerar el valor de los servicios de los ecosistemas y los recursos naturales en el diseño de productos y servicios Establecer objetivos de rendimiento cuantitativas para nuevos productos / negocios que equilibren los objetivos financieros y de GCV								
Preguntas de diagnóstico: <i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consideran las cuestiones ambientales y sociales al evaluar nuevas ideas de productos o nuevos mercados? • ¿Son involucrados regularmente en el diseño de nuevos productos y procesos los clientes y socios de la cadena de suministro claves? • ¿Se han cuantificado los impactos ambientales de la cadena de valor del sistema de productos? • ¿Se ha evaluado cuan dependiente son los productos, actividades y servicios de la empresa de los recursos naturales y los servicios de los ecosistemas, así como los riesgos y las oportunidades? • ¿Se han evaluado e integrado las preocupaciones del público o expectativas de los clientes respecto a la función en la planificación estratégica de nuevos productos o desarrollo de negocios? 								
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos de cumplimiento de MSS se integran en el proceso de aseguramiento de la calidad de los nuevos productos • Poca participación del personal de MSS en el diseño y desarrollo 		<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de MSS para el diseño de procesos de producción están integrados en el proceso de adquisiciones y compras • Existen procedimientos para evaluar sustitutos más seguros de los productos químicos de interés y preocupación • Las revisiones de diseño para cambios de procesos incluyen los requisitos de MSS • Existe cierta integración de elementos de MSS en el diseño de productos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Las hojas técnicas de diseño de nuevos productos incluyen objetivos cuantificados del desempeño en la GCV • Los impactos del ciclo de vida del producto están cuantificados y los objetivos de mejora establecidos • Existe un procedimiento formal de diseño para el medio ambiente, salud y seguridad (DMSS) • MSS están efectivamente integrados en el trabajo del equipo de diseño del producto. El diseño del producto y los procesos están integrados y los impactos del proveedor considerados. • La recuperación, reciclado y disposición final de los residuos 		<ul style="list-style-type: none"> • Los impactos del sistema de productos en los servicios de los ecosistemas y la sociedad están cuantificados y los objetivos de mejora incorporados en las hojas técnicas de diseño de nuevos productos • Existen objetivos específicos de mejora del desempeño a través de la recuperación, reciclado y disposición final de residuos. • Impactos del ciclo de vida del producto son evaluados en términos de la sostenibilidad y de límites del planeta. 		

			son considerados.	
Evidencias <i>que sostiene el nivel obtenido en la evaluación</i>	• • •			
Oportunidades <i>faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel</i>	• • • •			

2.2. Integración de la GCV en las decisiones de las operaciones		<p>Cuantificar los impactos ambientales de las actividades, productos y servicios de la empresa</p> <p>Invertir en sistemas de producción más limpia, distribución y de apoyo para mejorar el valor para los clientes y las partes interesadas afectadas, al tiempo que se protegen los sistemas naturales</p> <p>Facilitar el retiro seguro de productos y servicios para optimizar la reutilización y reciclaje de materiales</p> <p>Fomentar una infraestructura resistente en las comunidades que albergan instalaciones de producción</p>				
Preguntas de diagnóstico: <i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha cuantificado la huella ambiental de la instalación y se ha integrado en el proceso presupuestario? • ¿Están incluidos los requisitos de MSS en las especificaciones para nuevos equipos y están considerados en la revisión del diseño para las modificaciones de procesos? • ¿Se han incorporado las preocupaciones de las partes interesadas de la comunidad en el diseño y la operación de los sistemas de producción? • ¿Se incluye a la comunidad en las capacitaciones y simulacros de respuesta a emergencias? • ¿Se promueve la producción más limpia para lograr una ventaja competitiva? • ¿Están comprometidos los proveedores para ayudar a diseñar un flujo simplificado de materiales y minimizar los impactos ambientales en toda la cadena de producción? • ¿Existen estándares de compras verdes para el mantenimiento y reparación de materiales y equipos? 					
	X	Calificado	Eficiente	Efectivo	Adaptado	
Ejemplos prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados asignados a las tareas de MSS entienden los requisitos y se hacen responsables • Existen procedimientos formales, registros e inspecciones para asegurar el cumplimiento • Existen controles operacionales y 		<ul style="list-style-type: none"> • Existen proyectos de prevención de la contaminación y minimización de residuos • Existen procedimientos formales de cuantificación de costos de contaminación, daños personales, etc. • Existen procedimientos formales y 		<ul style="list-style-type: none"> • Existen proyectos de sustitución segura de químicos • Proveedores y clientes están incluidos en proyectos de mejora de procesos • Participación del cliente en la identificación de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento local e involucramiento público diseñado para mejorar la resiliencia de la comunidad • Empleados voluntarios promueven la adopción de prácticas de la GCV en la comunidad

	<p>procedimientos para garantizar la seguridad de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simulacros regulares de respuesta a emergencias son conducidos • Existen equipos y procedimientos para la prevención de derrames y respuesta a esta emergencia • Existe un proceso formal para investigación de incidentes y acciones correctivas basada en la causa raíz 	<p>auditorías regulares de los objetivos de mejora e indicadores clave de desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen revisiones anuales de la efectividad de los sistemas MMS y de desempeño 	<p>para reducir el impacto de las fases de distribución, uso y disposición final</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen directrices sobre compras verdes en casos de servicios de mantenimiento y reparación de materiales y equipos • Planificación continua de los negocios en colaboración con la comunidad considera los impactos de desastres naturales 	
Evidencias que sostiene el nivel obtenido en la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • • • 			
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 			

2.3 Integrando la GCV en decisiones acerca de la cadena de suministros		<p>Incluir los impactos sociales y ambientales en el proceso de selección de proveedores</p> <p>Integrar la GCV en los programas de desarrollo de proveedores para optimizar el desempeño de la cadena de valor</p> <p>Desarrollar índices de sostenibilidad para monitorear los impactos socio-económicos de la estrategia de aprovisionamiento</p>							
Preguntas de diagnóstico:		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han identificado y gestionado las preocupaciones de las partes interesadas a través de la cadena de valor para minimizar las interrupciones del suministro? • ¿Se han aprovechado plenamente las oportunidades en la cadena de suministro para reducir los impactos? • ¿Existe un mecanismo para compartir las mejores prácticas de gestión ambiental entre proveedores? • ¿Existe un mecanismo para requerir a los proveedores por las necesidades no satisfechas de las partes interesadas y nuevas oportunidades de negocio? • ¿Se consideran criterios ambientales y sociales en la selección y evaluación de proveedores, junto con los criterios de costos, calidad y las condiciones de entrega? 							
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	

Ejemplos prácticos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un procedimiento para asegurar el cumplimiento legal por parte de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de MSS son considerados en las decisiones de compra • Requisitos de MSS son incorporados en los términos y condiciones de los contratos de compra • Costos de MSS de los materiales comprados son añadidos a los precios de compra • Las tarjetas de puntuación de proveedores incluyen el desempeño en MSS para los insumos clave • Proveedores clave son involucrados en proyectos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de la GCV se integran en los criterios de selección de proveedores • Existe un programa formal de desarrollo de proveedores para crear capacidades de GCV y compartir lecciones aprendidas • Las tarjetas de puntuación incluyen el objetivo de GCV para optimizar el desempeño de la cadena de valor • Proveedores clave son involucrados en proyectos de desarrollo de nuevos productos • Personal de MSS es integrado en la gestión de la oferta • Existe una estrategia para reducir los impactos ambientales de los principales productos básicos • Se cuantifican los impactos ambientales de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe colaboración con los proveedores para cerrar el flujo de materiales clave • Los impactos de la estrategia de aprovisionamiento en las comunidades locales son considerados en la selección y desarrollo de proveedores • Se cuantifican los impactos de los proveedores en los servicios de los ecosistemas
Evidencias que sostienen el nivel obtenido en la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 			
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 			

2.4 Integrando la GCV en decisiones de mercadeo y de comunicación	Involucrar a los empleados en comunicaciones internas horizontales para promover comportamientos de CPS Alinear el mercadeo y las ventas con el consumo sostenible Involucrar a las partes interesadas en foros públicos para elaborar una agenda de reformas de políticas necesarias para permitir la transición al consumo y la producción sostenibles
Preguntas de	

diagnóstico: <i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Certifica la compañía el desempeño ambiental de sus productos u operaciones sobre la base etiquetas y estándares de tercera parte? • ¿Qué tan bien se coordinan las comunicaciones sobre los impactos sociales y ambientales de la empresa con los requerimientos de mercadotecnia relacionadas al desempeño ambiental del producto? • ¿Aboga la compañía por políticas públicas progresistas que apoyen el impacto ambiental de los precios? • ¿Existe un proceso formal de participación de las partes interesadas para identificar las cuestiones emergentes y las preocupaciones del público que podrían afectar a la empresa? • ¿Promueve la empresa un diálogo público para definir las expectativas sobre el papel de la empresa en la consecución de SCP? 								
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos		<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso formal de respuesta a las partes interesadas en caso de incidentes, derrames, preocupaciones ambientales, etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan de comunicación formal para la divulgación al público y reporte de informes sobre el desempeño ambiental de las operaciones de la empresa • Se alienta a los empleados a abogar por acciones ambientalmente responsables en la comunidad local • Se participa con la comunidad local para abordar las preocupaciones ambientales y se proporciona información sobre los programas de la empresa 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan de comunicación ampliado para incluir productos y la cadena de valor alineado con el reporte según el Global Reporting Initiative (GRI) • Se alienta a los empleados a abogar por productos ambientalmente responsables • Información sobre el desempeño ambiental de los productos está fácilmente disponible y en formato apropiado para el público 		<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de las partes interesadas en el co-desarrollo de la agenda de futuras oportunidades de negocios que satisfagan las preocupaciones públicas emergentes • Información objetiva está disponible para facilitar el diálogo público sobre CPS 	
Evidencias que sostienen el nivel obtenido en la evaluación		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							
3.1 Proporcionando sistemas de información y herramientas de apoyo a la GCV		Integrar los datos no financieros y financieros en los sistemas de información de la empresa para apoyar la implementación de las prácticas de GCV Desarrollar herramientas de GCV estandarizadas y hacerlas fácilmente accesibles para apoyar las tareas de GCV asignadas							
Preguntas de diagnóstico:		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Apoyan las medidas y sistemas financieros y contables los objetivos de GCV? • ¿Qué tan bien se han integrado las medidas no financieras con los sistemas financieros y contables? 							

<i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Pueden las partes interesadas acceder fácilmente a información sobre el desempeño de la sostenibilidad de las actividades de la empresa y sus productos? • ¿Tienen los empleados acceso fácil a las herramientas de apoyo a las tareas asignadas? • ¿Hay orientación formal sobre cómo tomar decisiones que equilibren los objetivos ambientales y sociales con las prioridades comerciales a corto plazo? 							
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos		<ul style="list-style-type: none"> • Existe un registro de requisitos legales • Fácil acceso a los procedimientos MSS, hojas de datos de seguridad de químicos, etc. • Tecnologías de información y comunicación (TIC) existentes para la colección de datos 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe apoyo a los procedimientos de contabilidad ambiental - datos de costos por defecto, herramientas de estimación, etc. • Existe integración parcial de datos de MSS en el sistema de TIC de la empresa para las operaciones • Existe orientación para la toma de decisiones sobre análisis costo-beneficio 		<ul style="list-style-type: none"> • Datos MSS totalmente integrados en el sistema de toda la compañía (puede haber una integración parcial con la cadena de suministro) • Existen herramientas formales y procedimientos de apoyo a un ACV • Existe orientación para los análisis del costeo a lo largo del ciclo de vida 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe integración efectiva de información de proveedores clave en las TIC • Existen herramientas y procedimientos formales para apoyar la valoración de los servicios de los ecosistemas y externalidades • Existe orientación para evaluaciones de la sostenibilidad en el ciclo de vida 	
Evidencias que sostienen el nivel obtenido en la evaluación		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							

3.2 Proporcionando sistemas de recursos humanos para crear capacidades organizacionales de GCV	<p>Integrar los objetivos y principios de la GCV en la contratación de empleados y la evaluación de desempeño.</p> <p>Diseñar sistemas de compensación e incentivos para motivar a los empleados a lograr la visión de la GCV.</p> <p>Invertir en programas formales para desarrollar las capacidades de los empleados necesarias para alcanzar la visión de GCV</p>
Preguntas de diagnóstico:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consideran las metas de GCV de la empresa en la contratación y evaluación del desempeño de los empleados? • ¿Existe un programa de capacitación formal para construir las capacidades de los empleados en GCV?

<i>Indique el nivel de madurez basado en prácticas observadas</i>		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han diseñado sistemas de incentivos y recompensas para apoyar los objetivos de GCV? • ¿Existe un proceso disciplinario formal para hacer a los empleados responsables de las tareas y objetivos de GCV asignados? 							
	X	Calificado		Eficiente		Efectivo		Adaptado	
Ejemplos prácticos		<ul style="list-style-type: none"> • Existe la capacitación de empleados nuevos para comunicar las políticas de la empresa, roles y responsabilidades de MSS • Existe un proceso disciplinario por violar las políticas y procedimientos de MSS de la empresa 		<ul style="list-style-type: none"> • MSS está integrado en programas de capacitación y desarrollo de los empleados • Las responsabilidades de MSS están incluidas en las evaluaciones de desempeño de los empleados y la de compensaciones • Existen programas formales de capacitación en responsabilidad ambiental 		<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de personal para los programas de la GCV están incorporados en el proceso de planificación estratégica • Existen programas formales de capacitación para ACV y sostenibilidad • Existen premios e incentivos para un desempeño excepcional en los objetivos de GCV 		<ul style="list-style-type: none"> • Existen programas para desarrollar capacidades de GCV que se extienden a lo largo de los socios en la cadena de valor 	
Evidencias que sostienen el nivel obtenido en la evaluación		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							
Oportunidades faltantes que deben ser atendidas antes de ir al siguiente nivel		<ul style="list-style-type: none"> • • • • 							