



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

“ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial.
Modalidad: Proyecto de Investigación.**

AUTORES:

Paola Fernanda Farfán Rea

CI. 0105689350

Correo electrónico: paola.farfanr@gmail.com

Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez

CI. 0302119615

Correo electrónico: paulmendietafx@gmail.com

TUTOR:

Ing. Rodrigo Nicanor Arcentales Carrión, MCF

CI. 0104017645

**Cuenca – Ecuador
30 de Octubre del 2020**



RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto cuya aplicación, en las actividades diarias de las compañías, se ha vuelto una tendencia a nivel mundial, debido a que genera una ventaja competitiva y propicia un desarrollo sostenible. Este concepto abarca una amplia cantidad de aspectos y las principales instituciones y autores que trabajan en el tema proponen diferentes clasificaciones de tales aspectos. Ser socialmente responsable implica el compromiso para considerar las expectativas de todos los grupos de interés relacionados al momento de tomar decisiones y desarrollar las operaciones dentro de las organizaciones.

La presente investigación busca determinar las normas más importantes de RSE aplicadas a nivel mundial y sus principales directrices para su gestión, identificando así sus áreas de aplicación, actores y grupos de interés. Para lo cual, se realizó una revisión de literatura relacionada con principios, fundamentos, estándares y normativas existentes referentes a este tema, de manera que se pueda conceptualizar y analizar claramente su alcance.

En base a la metodología definida y un enfoque hacia la industria manufacturera, se procedió a llevar estos resultados a la realidad local. De manera que se puedan definir las normas conocidas y más utilizadas, identificar las directrices con mayor frecuencia y prioridad en su aplicación, así como también determinar los beneficios y desafíos que provienen de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la industria. Como resultado final del estudio se presenta una propuesta de todos los componentes de la RSE, con sus respectivas directrices e indicadores de evaluación para su correcta adaptación al modelo de gestión IMAGINE, que en su primera versión de gestión empresarial no considera ninguno de estos ámbitos.

Palabras Clave: Gestión. Responsabilidad Social Corporativa. Manufactura. Normas. Estándares.



ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept whose application, in the practices of companies, has become a trend in the business field worldwide, because it generates a competitive advantage and promotes sustainable development. The concept of CSR covers a wide range of aspects and the main institutions and authors working on the subject propose different classifications of such aspects. Being socially responsible implies the commitment to consider the expectations of all related interest groups when making decisions and developing operations within organizations.

This research seeks to determine the most important CSR standards applied worldwide and their main guidelines for their management, thus identifying their areas of application, actors and interest groups. For which, a review of literature related to principles, foundations, standards and existing regulations regarding the management of Corporate Social Responsibility was carried out, so that the scope of CSR can be clearly conceptualized and analyzed.

Based on the defined methodology and an approach towards the manufacturing industry, these results were carried out to the local reality. So you can define the standards used and most used, identify the guidelines with greater frequency and priority in their application, as well as determine the benefits and challenges that provide the implementation of Corporate Social Responsibility within the industry. As a final result of the study, a proposal of all the CSR components is presented, with their respective guidelines and evaluation indicators for their correct adaptation to the IMAGINE management model, which in its first version of business management does not take into account any of these parameters.

Keywords: Management. Corporate Social Responsibility. Manufacturing. Standards. Standards.



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 Justificación de la investigación.....	21
1.2 Descripción del objeto de estudio	25
1.3 Formulación del problema.....	31
1.4 Formulación de las preguntas de investigación.....	32
1.5 Determinación de los objetivos.....	32
1.5.1 Objetivo general	32
1.5.2 Objetivos específicos	33
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	34
2.1 Evolución del concepto de Responsabilidad Social	34
2.2 Principales Normas y Guías de Responsabilidad Social.....	50
2.2.1 ISO 26000	50
2.2.2 Norma de aseguramiento AA 1000	53
2.2.3 Global Reporting Initiative (GRI)	54
2.2.4 SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.....	57
2.2.5 Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	57
2.2.6 Norma SA 8000	59
2.2.7 Guía del Pacto Mundial.....	60
2.2.8 OCDE Guidelines.....	61
3. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.	63
3.1 Metodología Objetivo Específico 1.-.....	63
3.2 Metodología Objetivo Específico 2.-.....	68
3.3 Metodología Objetivo Específico 3.-.....	72
4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS E INTERPRETACIONES.	74
4.1 Resultados Objetivo específico 1	74
4.2 Resultados Objetivo específico 2	84
4.3 Resultados Objetivo específico 3	150
5. CAPÍTULO V: IMPACTO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	205
5.1 Impacto social.....	205
5.2 Limitaciones	206
5.3 Futuras investigaciones	207
5.4 Conclusiones.....	208
5.5 Recomendaciones.....	212
Bibliografía	214
Anexos	220



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Industrias Ensambladoras Vigentes en Ecuador	22
Tabla 2. Evolución del Concepto de Responsabilidad Social	35
Tabla 3. Materias Fundamentales de RSE según la ISO 26000	51
Tabla 4. Estándares universales GRI.....	55
Tabla 5. Indicadores Ethos	58
Tabla 6. Resultados de las bases bibliográficas.....	66
Tabla 7. Estudio de normativas de RSE según países.....	76
Tabla 8. Beneficios y desafíos de la RSE mencionados en los artículos revisados.	81
Tabla 9. Matriz integrada de componentes de RSE.	85
Tabla 10. Aplicación de las directrices la dimensión Gobernanza dentro de la Industria local.	123
Tabla 11. Aplicación de las directrices de la dimensión Consumidores y Clientes dentro de la Industria local.	124
Tabla 12. Aplicación de las directrices de la dimensión Sociedad y Comunidad dentro de la Industria local.	125
Tabla 13. Aplicación de las directrices de la dimensión Proveedores y Cadena de Suministro dentro de la Industria local.	127
Tabla 14. Aplicación de las directrices de la dimensión Empleados y Prácticas Laborales dentro de la Industria local.	127
Tabla 15. Aplicación de las directrices de la dimensión Medio Ambiente dentro de la Industria local.....	130
Tabla 16. Resumen del análisis descriptivo de la puntuación de cada dimensión de RSE.	132
Tabla 17. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión consumidores y clientes.....	135
Tabla 18. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión empleados y prácticas laborales.	135
Tabla 19. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión gobernanza.....	136
Tabla 20. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión proveedores y cadena de suministro.	138



Tabla 21. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión comunidad y derechos humanos.....	138
Tabla 22. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión medio ambiente.....	139
Tabla 23. . Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Gobernanza.....	153
Tabla 24. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Empleados y Prácticas Laborales.....	154
Tabla 25. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Consumidores y Clientes.....	155
Tabla 26. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Comunidad y Derechos Humanos.....	157
Tabla 27. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Medio Ambiente.....	158
Tabla 28. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Proveedores y Cadena de Suministro.....	159
Tabla 29. Indicadores de evaluación a las directrices de RSE.....	163



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión IMAGINE.....	27
Figura 2. Modelo Savage Stakeholders.	40
Figura 3. Grupos de Interés.	41
Figura 4. Cualidades de la Ventaja Competitiva.....	43
Figura 5. Escala de Likert aplicada en el cuestionario de evaluación.....	71
Figura 6. Número de publicaciones revisadas por país.....	74
Figura 7. Frecuencia de utilización de normativas.	75
Figura 8. Numero de publicaciones revisadas por país.....	79
Figura 9. Frecuencia de utilización de componentes de RSE.	80
Figura 10. Frecuencia de menciones por grupos de interés de la RSE.....	83
Figura 11. Frecuencia de estudios realizados de las distintas normativas por años.84	
Figura 12. Sectores económicos de las empresas encuestadas.	115
Figura 13. Cargo de las personas encuestadas.	116
Figura 14. Años de experiencia de los encuestados.	117
Figura 15. Conocimiento de Normativas de RSE.	118
Figura 16. Experiencia de los encuestados en las dimensiones de RSE.	119
Figura 17. Beneficios de la implementación de RSE.....	121
Figura 18. Limitaciones en la aplicación de RSE.	122
Figura 19. Diagrama de Caja de las dimensiones y directrices de RSE analizadas.	134
Figura 20. Modelo estandarizado de procesos IMAGINE.....	151
Figura 21. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos.	183
Figura 22. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales.....	184
Figura 23. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo – Parte 1.	185
Figura 24. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo – Parte 2.	186
Figura 25. . Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo – Parte 3.	187



Figura 26. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos. 189

Figura 27. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales. 190

Figura 28. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría De Apoyo 1. 191

Figura 29. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría De Apoyo 2. 192

Figura 30. Propuesta de implementación actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos. 194

Figura 31. Propuesta de implementación de actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos. 195

Figura 32. Propuesta de implementación de actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales. 196

Figura 33. Propuesta de implementación de actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo..... 197

Figura 34. Propuesta de implementación de actividades en los subprocesos planteados dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos. 198

Figura 35. Propuesta de implementación de actividades en los subprocesos planteados dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales..... 199



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo Paola Fernanda Farfán Rea, autor/a del trabajo de titulación "ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 30 de Octubre de 2020

Paola Fernanda Farfán Rea

C.I: 0105689350



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo Paola Fernanda Farfán Rea en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 30 de Octubre de 2020

Paola Fernanda Farfán Rea

C.I: 0105689350



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez, autor/a del trabajo de titulación "ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 30 de octubre de 2020

Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez

C.I: 0302119615



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 30 de octubre de 2020

Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez

C.I: 0302119615



CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Nosotros, Paola Fernanda Farfán Rea y Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE”**, manifestamos que la información presentada en este trabajo de investigación, a petición de la empresa caso de estudio, está sujeta a cláusulas de confidencialidad, por lo que la información se mantendrá como privada, salvo que la otra parte, proporcione el permiso expreso y por escrito para revelarla. Debido a esta situación se ha utilizado dentro de este documento nombres ficticios para el tratamiento del caso de estudio.

Cuenca, 03 de febrero del 2020.

Paola Fernanda Farfán Rea

C.I: 0105689350

Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez

C.I: 0302119615



El presente trabajo de titulación forma parte del proyecto de investigación “Modelo de gestión basado en variables de Calidad y Responsabilidad Social Empresarial para la optimización de procesos de ensamblaje”, con el financiamiento de la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca (DIUC). Los autores agradecen el apoyo y aporte recibido por el grupo Industrial Management and Innovation Research (IMAGINE).



DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida profesional. A mis padres por el apoyo total en mi formación académica durante estos años. A mi familia por ser el pilar más importante, por todo su cariño y apoyo incondicional en todo momento. A mis amigos y colegas que me acompañaron durante todo este proceso de formación y han sido un gran equipo de trabajo, esencial para lograr esta meta.

Paola Farfán Rea



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, gracias a Dios por ser mi compañero en este viaje, por todos los dones recibidos para superar cualquier obstáculo en el camino. Agradezco a mi familia por la confianza depositada en mí y el apoyo que me han brindado en todo el trayecto para poder culminar esta etapa de mi vida. A mis profesores en todo este período formativo por los conocimientos impartidos y experiencia compartidas, que sumaron a lo largo de toda la carrera valiosas enseñanzas tanto para nuestro desarrollo profesional como personal. A mis amigos por todos los momentos compartidos inolvidables sin duda, por su cariño y apoyo incondicional para continuar y nunca renunciar. Al Ing. Rodrigo Arcentales, tutor de tesis por su acompañamiento y asesoría para el desarrollo de este proyecto. Y de manera particular a todas las personas que de manera directa o indirecta me acompañaron en esta etapa para el logro de esta gran meta.

Paola Fernanda Farfán Rea.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mi madre por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida y mi carrera universitaria. A todas las personas que me acompañaron en esta etapa, colegas, maestros y amigos que me aconsejaron y apoyaron con su cariño en todo momento, y sin los cuales no habría podido culminar mi formación profesional.

Paul Mendieta Gutiérrez



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo agradecer mi familia por confiar en mí y apoyarme durante todo este tiempo, el cual me llevo a culminar esta importante etapa de mi vida. A mis maestros por los conocimientos, valores y principios impartidos, que contribuyeron en nuestro desarrollo personal y profesional. A mis amigos por todos los momentos inolvidables, por su cariño y apoyo que siempre me impulsó a seguir adelante. Al Ing. Rodrigo Arcentales, tutor de tesis por su acompañamiento y guía durante el desarrollo del proyecto. A la prestigiosa Universidad de Cuenca por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento. Y de manera especial a todas las personas que contribuyeron de una u otra forma en el logro de esta gran meta en mi vida.

Paul Mendieta Gutiérrez



INTRODUCCIÓN

La tendencia hacia el fenómeno de globalización ha creado nuevos retos para las empresas, tanto públicas como privadas, en el cumplimiento de sus obligaciones y su vinculación con la sociedad en general. Este entorno actual empresarial presenta grandes desafíos, los cuales exigen a las empresas realizar cambios en sus decisiones y modo de operar con el fin de generar un aporte social en el entorno en que éstas se encuentran. Debido a esto, muchas empresas se han visto en la necesidad de adoptar voluntariamente prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una estrategia y oportunidad de negocio. En los últimos años, dichas prácticas han tomado gran importancia en las empresas que buscan diferenciarse de la competencia, además de atraer más inversión y clientes para ser sostenibles en el tiempo. Dicho esto, es necesario pasar de los modelos de gestión tradicionales, a la innovación de procesos y actividades como un mecanismo para el mejoramiento de las condiciones en los aspectos económico, social y ambiental; respondiendo así a los requerimientos de la sociedad.

Actualmente, existe una gran cantidad de documentación sobre aspectos de responsabilidad social como normas o guías de implementación, así como recursos bibliográficos que reportan la aplicación de tales guías en empresas. Pero considerando que la RSE se ha desarrollado en el ámbito económico, ético, legal, medio ambiente y stakeholders; con el fin de facilitar el estudio se tomaron como base las normas internacionales más importantes que serán mencionadas más adelante en la investigación. Esto con el propósito de analizar de manera global todos los componentes y el alcance del concepto de RSE, mediante una revisión sistemática de literatura para así poder hallar las características comunes entre las mismas para ser aplicadas en un enfoque empresarial e industrial.

El presente estudio es parte del proyecto “Modelo de gestión basado en variables de calidad y responsabilidad social empresarial para la optimización de procesos de ensamblaje”, ganador del XVII concurso universitario de proyectos de investigación de la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca (DIUC). El cual propone la creación del modelo de gestión IMAGINE (por sus siglas en inglés Industrial



Management and Innovation Research), que tiene como objetivo específico “Identificar los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo en empresas de ensamblaje” como fundamento para el diseño de un modelo de gestión de procesos para empresas de manufactura. La finalidad de la investigación es incluir en el modelo las variables más importantes de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión de Calidad más importantes de RSE a nivel global, dando como resultado el modelo consolidado IMAGINE extendido (Arcentales et al., 2020).

El esquema del trabajo está organizado de la siguiente manera: en el primer Capítulo se detalla la justificación de la investigación, el análisis de la situación actual del objeto de estudio, el planteamiento del problema, la formulación de objetivos generales y específicos de la investigación. Posteriormente, en el Capítulo 2 se presenta el marco teórico de referencia, en donde se encuentran las definiciones y conceptos más relevantes para el estudio, además de las principales preguntas de investigación. El Capítulo 3, es uno de los más relevantes en esta investigación, describe el diseño de la metodología que validará el modelo teórico metodológico para la gestión de procesos de RSE, la cual se desarrolla para cada objetivo específico. Asimismo, en el cuarto Capítulo se presentan los resultados, seguidos de su interpretación correspondiente, en donde se exponen gráficos de análisis factorial, fichas de procesos y diagramas de flujos. Las conclusiones, recomendaciones y el impacto de la investigación se mencionan en el quinto capítulo, a fin de que este instrumento pueda servir como base científica para futuras investigaciones relacionadas con el tema. Finalmente se presenta la bibliografía utilizada y el listado de anexos.



1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Justificación de la investigación

A lo largo de la historia se ha demostrado que lo que distingue a los países desarrollados de los países en vías de desarrollo es su capacidad industrial, aquel en el cual la productividad sea más alta (Ha-Joon Chang, 2007). Los países que presentan esta característica a nivel mundial se los ha denominado “industrializados”, ya que mientras más desarrollado se encuentre su sector industrial, tendrán un mayor crecimiento económico, así como también sostenibilidad y mejores condiciones de vida. Por lo tanto, la industrialización se ha considerado una base del desarrollo, ya que permite un crecimiento económico de los países, generar mayor productividad, mejores empleos y con ello favorece también a un desarrollo social que se traduce a un mejor nivel de vida (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016).

La actividad industrial en Ecuador se presenta como el principal sector de generación de valor agregado de la economía ecuatoriana ya que, hasta febrero de 2019, representa el 13,6% del PIB. Además, el sector industrial registra el 8% del total de las empresas del país, dentro del cual los principales tipos de empresa según su dedicación son: la industria de alimentos y bebidas, industria farmacéutica, industria de papel y cartón, industria de metalmecánica, construcción, industria de plásticos y caucho, así como la textil y la industria automotriz. El sector industrial genera el 10,7% del total de empleo de la economía, de los cuales el 49% es empleo adecuado (Ekos Negocios, 2019).

Siguiendo a la Encuesta Estructural Empresarial realizada por el INEC en 2016 la producción de las empresas pertenecientes a industrias manufactureras aportó con el 35,61% de la producción nacional y realizó el mayor aporte de valor agregado con \$6.375'549.867 (INEC, 2016). Dicho de otra manera, es un sector de gran importancia para la dinamización de la economía en el país y, conforme al Registro Oficial de ensambladoras presentado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) en 2012, Ecuador registra 55 empresas ensambladoras vigentes. Las cuales se



encuentran ubicadas en las provincias de: Azuay, Guayas, Imbabura, Manabí, Pichincha y Tungurahua. Clasificadas a continuación por el tipo de producto:

Tabla 1. Industrias Ensambladoras Vigentes en Ecuador

Producto que ensambla	Ensambladoras Vigentes
Motocicletas	18
Teléfonos Móviles	6
Televisores	11
Cocinas de inducción	7
Radios para vehículos	4
Cuadrones	1
DVD	0
Camiones Medianos	1
Chasis de camión ligero	1
Chasis motorizado para buses	2
Vehículos automotores	4
Congeladores y demás muebles	0
TOTAL	55

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016) Elaboración: Los autores.

En los últimos 5 años Ecuador ha ensamblado principalmente televisores, tarjetas de memoria, cocinas de inducción y computadoras. Algunas de las ensambladoras más importantes están ubicadas en la provincia del Azuay, una de ellas dedicada al ensamblaje de televisores, otra empresa dedicada a la fabricación de mainboards o tarjetas madres electrónicas que está ubicada en la ciudad Cuenca desde 2015. Así también, una empresa productora de electrodomésticos y línea blanca, que inició con



el ensamble de refrigeradores y hoy es líder en la venta de cocinas (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016).

En efecto cada una de estas empresas tiene la ambición de expandirse y desarrollarse, conforme a los avances tecnológicos, puesto que los requerimientos de los consumidores cada día son más exigentes en lo que refiere a innovación, calidad, diseño y experiencia de sus productos. Estos factores requieren que las industrias definan nuevos enfoques que: optimicen sus procesos, mejoren su competitividad e incrementen la satisfacción de sus clientes. Lo dicho hasta aquí supone que estas empresas se enfrentan constantemente a cambios internos como externos, para lo cual deben disponer de un conjunto de estrategias que garanticen el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La tendencia hacia la Globalización ha creado, en el mercado actual, niveles de exigencia cada vez más altos, lo cual presenta nuevos retos para las empresas, en el cumplimiento de sus obligaciones y su vinculación con la sociedad en general. Este entorno empresarial presenta grandes desafíos que exigen a las industrias realizar cambios en sus decisiones y modo de operar con el fin de generar un aporte social en el medio en que éstas se encuentran. Debido a esto, muchas empresas se han visto en la necesidad de adoptar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el área de empleados y prácticas laborales, y cuidado medioambiental principalmente, al estar sujetas al cumplimiento de normativas locales, además de ser una estrategia y oportunidad para crear valor en sus clientes e impactar positivamente en el entorno. Por otra parte, las convierte en empresas más competitivas, puesto que buscan innovar continuamente sus procesos y productos, con el fin de mejorar la relación con sus partes interesadas y su reputación.

En este sentido, la RSE juega un papel fundamental ya que actúa como un filtro que permite que el desarrollo de las actividades dentro de una organización se ajuste a los principios éticos y a los valores de la misma. Así también, ayuda a minimizar costos, ya que promueve el uso racional de los recursos. Por otro lado, cabe recalcar que el mercado actual está cada vez más preocupado por el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las organizaciones. En este escenario la RSE se convierte



en una ventaja competitiva, ya que su actuación voluntaria está orientada a responder a dichos requerimientos de la sociedad, a no solo buscar el beneficio económico sino a crear valor compartido con todos sus stakeholders. Además, una empresa con este enfoque presenta más oportunidades de negocio, lo cual genera resultados económicos positivos (Herrera & Córdoba, 2010). Dicho lo anterior, se vuelve importante la implementación de un sistema de gestión de RSE, que beneficie tanto a las empresas como a la sociedad, el cual inicie desde las bases de la planificación estratégica de las organizaciones, alineándose al cumplimiento de sus objetivos (Acosta et al., 2007).

Es por ello que, la presente investigación busca determinar las directrices necesarias para implementar un modelo de gestión de RSE en la industria de ensamblaje. Para ello, se han tomado como base las normativas más importantes a nivel mundial según (Orozco, 2013), las mismas que han aportado parámetros, guías y formas de medición para comprender la forma de adoptar prácticas de RSE. Considerando: ISO 26000 (International Organization for Standardization, 2010), Indicadores Ethos (Instituto Ethos, 2003), Global Reporting Initiative (GRI) (Global Reporting Initiative, 2013), Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21) (Forética, 2017), Guía del Pacto Mundial (Asociación Pacto Mundial, 2013), OECD Guidelines (OECD, 2013), SA 8000 (Social Accountability International SAI, 2001) y AA1000 (AccountAbility, 2003).

En razón de lo expuesto anteriormente, este estudio está enfocado en realizar un análisis exploratorio de las normativas mencionadas, a fin de poder identificar sus características comunes y directrices más relevantes. Posteriormente, se plantea realizar un estudio a nivel local con la ayuda de expertos provenientes de empresas del sector de ensamblaje, para así poder definir las directrices más adecuadas que puedan adaptarse a la realidad de la industria local. Esto enfocado desde una perspectiva de gestión de responsabilidad social a nivel organizacional que pueda ser aplicada y adaptada a cualquier industria local.

Como resultado de esta investigación se pretende definir los componentes y directrices que puedan ser incorporados para la industria de ensamblaje en el modelo



de gestión empresarial IMAGINE. Este proyecto, constituye un elemento de continuación del proyecto “Modelo de Gestión para la optimización de Procesos y Costos en la Industria de Ensamblaje”, y busca generar un marco conceptual de referencia sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial integrado a una gestión de procesos. De manera que será complementado en etapas posteriores con un estudio que profundice los aspectos técnicos de cada componente de RSE. Así como también, el análisis de parámetros y características de medición según el modelo Ecuatoriano de Salud y Seguridad ocupacional e ISO 14000 de Gestión Ambiental, que son aplicados en algunas industrias del Ecuador, debido a regulaciones de carácter laboral y medioambiental.

1.2 Descripción del objeto de estudio

El modelo de gestión IMAGINE se obtuvo como resultado del proyecto de investigación “Modelo de gestión para la optimización de procesos y costos en la industria de ensamblaje” desarrollado por el Grupo de investigación IMAGINE¹ de la Universidad de Cuenca. En dicho proyecto, un grupo de investigadores, docentes y tesisistas realizaron el análisis de empresas de la industria de ensamblaje, a través del estudio de procesos, tiempos, costos y optimización, con la finalidad de obtener información, que permita realizar una comparación entre los resultados obtenidos al desarrollar el análisis y el estado previo al estudio.

Como resultado de este trabajo, se generó el modelo de gestión IMAGINE 1.0, el cual tiene el objetivo de permitir optimizar procesos, tiempos y costos mediante el levantamiento de procesos, análisis y estandarización de tiempos, basado en el modelo de gestión empresarial basado en actividades (Activity Based Management – ABM), así como también la herramienta de Gestión de Procesos de Negocios (BPM), la Reingeniería de Procesos (BPR), la cadena de procesos impulsada por eventos (EPC) y Lean Manufactory (Arcentales et al., 2020). Luego, en una segunda fase será extendido con componentes de Calidad y Responsabilidad Social Empresarial, con el objetivo de convertirse en un modelo de gestión de carácter integral y estandarizado,

¹ www.imagineresearch.org



de manera que cualquier empresa del mismo sector o con características similares pueda aplicarlo.

Según Waterman Jr, Peters, & Phillips (1980), la empresa necesita considerar siete aspectos interrelacionados para alcanzar sus objetivos: estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, personal y metas superordinarias. El modelo de gestión IMAGINE 1.0 en primera instancia se basa en tres factores principales que son: estructura, estrategia y sistemas, los cuales pertenecen al marco de referencia del modelo de calidad total de McKinsey desarrollado por (Waterman Jr et al., 1980). Puesto que en estos factores se asienta el primer enfoque del modelo basado en procesos, tiempos, costos y optimización. En la siguiente fase del modelo de gestión IMAGINE EXTENDIDO, en donde se incluyen variables de calidad y RSE, se consideraron los factores restantes (Arcentales et al., 2020).

Dentro de los factores principales, la estructura se refiere al estado de la organización en una etapa determinada de tiempo, priorizando los principales departamentos de la estructura organizacional, para determinar cómo se verán el resto de empresas en un horizonte con una gama de actividades centralizadas o descentralizadas. Mientras que la estrategia está enfocada en realizar un diseño estructural más racional y acorde a las necesidades organizativas, en busca de una estructura descentralizada. Y finalmente los sistemas que se entienden como los procedimientos formales o informales que hacen que la organización funcione día tras día. El objetivo de analizar dichos factores es determinar el estado actual de la empresa y analizar ciertos aspectos internos como externos, que podrían afectar de una u otra manera a la organización. En la figura 1 se pueden observar los tres factores mencionados en el modelo de gestión IMAGINE.

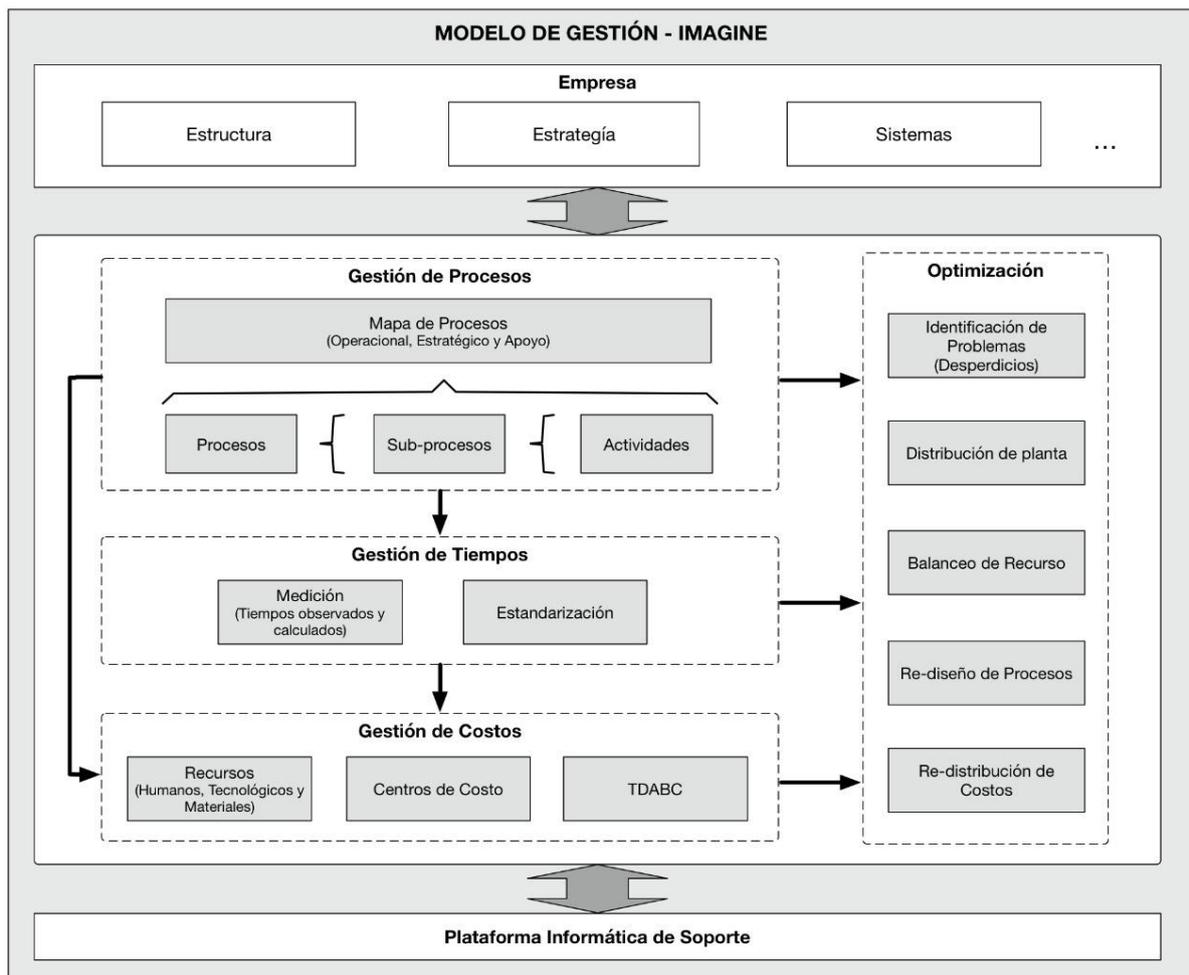


Figura 1. Modelo de gestión IMAGINE.

Fuente: (Arcentales et al., 2020)

Así mismo, como se muestra en la Figura 1, el modelo IMAGINE se encuentra dividido en tres segmentos:

Gestión de procesos

En esta etapa se analiza a profundidad los procesos, subprocesos y actividades, esto mediante el levantamiento de datos, mapeo y el modelado de procesos. El análisis de procesos es de gran importancia, debido a que es una base indispensable para la aplicación de un sistema de costeo basado en tiempo y recursos que dichas actividades consumen para su desarrollo, lo cual será fundamental en etapas posteriores, ya que es el encargado de convertir a la empresa en un sistema integral



en donde los procesos sean una base para los cambios estratégicos (Arcentales et al., 2020).

De esta manera no existe un sistema de gestión de procesos que integre las distintas metodologías conocidas para el ámbito empresarial, por lo que el modelo IMAGINE ha buscado integrar las metodologías de levantamiento, mapeo y modelado de procesos a través de distintas herramientas de gestión, lo cual permitió plantear una metodología propia denominada MAPPRO V1.0 (Mapping Processes Version 1.0), desarrollada por (Arcentales et al., 2020), en su estudio denominado: Metodología para levantamiento de procesos en industrias de ensamblaje. En donde las principales ventajas de sus herramientas metodológicas radican en la mejora de procesos a corto plazo y la conducción hacia el incremento de la productividad empresarial.

Gestión de tiempos

La importancia de la gestión de tiempos es crucial para las organizaciones dedicadas a la producción y ensamblaje, ya que determina la competitividad frente a sus adversarios. Una vez levantados los procesos de la empresa en la etapa anterior, esto se verá complementado con la medición y estandarización de tiempos. Esto hace referencia al manejo de tiempos en cada uno de los procesos, subprocesos y actividades, en donde es necesario la captura de tiempos de cada uno de los mencionados, bajo circunstancias normales y compararlos con los tiempos de ejecución preestablecidos con la finalidad de estandarizarlos, sirviendo como una base para el planteamiento posterior de un sistema de costeo determinado por tiempos (Arcentales et al., 2020).

Existen diversas técnicas para la toma de tiempos como es el método basado en la estimación por parte de los analistas, el uso de registros históricos, entrevistas, los sistemas de tiempos predeterminados y los estudios de tiempos por cronometro. El establecimiento de tiempos estándar mejora la eficiencia en la atención a clientes, disminuye los errores en el manejo de procesos, aumenta el compromiso de los operadores y con ello su nivel de productividad, calidad y seguridad. Por lo cual la



correcta toma de tiempos es un insumo que facilita la planificación de producción al indispensable para la toma de decisiones (Arcentales et al., 2020).

Gestión de costos

Cabe señalar que la fase correspondiente a gestión de costos es fundamental ya que presenta una gran importancia para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones en un mundo globalizado. En esta fase se agrupa toda la información relacionada con costos y se los distribuye a cada actividad. Para esto se utiliza el sistema de costeo TDABC (R. Kaplan & Anderson, 2003b), el cual se basa en dos parámetros para la asignación de costos de recursos a los objetos de costos: 1) el costo unitario de la capacidad de suministro de recursos y 2) el tiempo estimado necesario para realizar la actividad. (Arcentales et al., 2020). Los segmentos mencionados anteriormente, se encuentran relacionados y están enfocados en optimizar y mejorar la eficiencia de las operaciones, mediante la estandarización de procesos y tiempos para disminuir los costos.

Optimización de procesos

La optimización de procesos en los modelos de gestión tiene como finalidad, encontrar un conjunto de especificaciones del mismo (es decir, parámetros de entrada y/o supuestos estructurales) que conducen a un rendimiento óptimo. Lo cual es complementado con la estandarización de procesos y obtención de tiempos estándar, para así mejorar el rendimiento de las operaciones de las empresas. Dicha fase de optimización consta de tres pasos: primero, la identificación de problemas, en donde se recolecta información para el mapeo de la situación actual, segundo, el tratamiento del problema, en donde se propone una solución al problema mediante Layouts y herramientas de Lean Manufacturing, con el fin de optimizar las operaciones en la planta, y finalmente como último paso se simula la situación futura de la organización, mediante un rediseño de procesos en donde mediante simuladores se busca pronosticar el estado futuro de la empresa en diferentes escenarios (Arcentales et al., 2020).



Con todos estos resultados, se realiza un análisis para determinar el escenario óptimo para la empresa. El procedimiento fue realizado en las empresas que fueron parte del caso de estudio, en donde se compararon los resultados obtenidos en los procesos con los tiempos normales y los procesos con actividades ya optimizadas, para determinar su valor monetario con el sistema de costeo TDABC, mediante los costos unitarios de los productos basados en el tiempo de procesamiento.

Finalmente se toman los costos actuales en los que incide la empresa y se los compara con los optimizados con TDABC, para su posterior análisis. La información es analizada con la finalidad de crear la plataforma electrónica IMAGINE v1.0², la cual permite ingresar la información necesaria, dando como resultado una estimación de costos para cada uno de los procesos y sus tiempos, de manera estructurada y dinámica. Esta herramienta a manera de ERP, combina el sistema de costeo TDABC con el sistema BPM, permitiéndole a la empresa almacenar información, además de tomar decisiones en base al análisis de los resultados obtenidos (Arcentales et al., 2020).

Toda la información obtenida acerca del modelo fue tomada como base para el desarrollo de la presente investigación. En los capítulos posteriores, se describen las actividades realizadas en la investigación como son: la revisión bibliográfica, las encuestas y entrevistas realizadas a empresas pertenecientes al sector industrial manufacturero de la ciudad de Cuenca y a personas a cargo de la gestión de Responsabilidad Social, las cuales aportaron su perspectiva y experiencia respecto al tema, para lograr incluirla dentro de las actividades y procesos levantados con anterioridad en el modelo de gestión IMAGINE, para crear así una nueva propuesta, que servirá como base para el modelo IMAGINE extendido que pretende incluir los parámetros de RSE para una gestión total.

² <http://cidi.ingenieria.ucuenca.edu.ec/imagen-platform>



1.3 Formulación del problema

A nivel global, la competencia entre las empresas aumenta cada día más, por lo que las organizaciones se ven en la necesidad de adaptarse constantemente a las nuevas exigencias del mercado. Además de la calidad de los productos y servicios brindados, las empresas deben tomar en cuenta dentro de sus prácticas organizacionales la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social. Esto le brindará a futuro una gran ventaja competitiva a la empresa, al ser percibida por sus clientes como una organización con una cultura enfocada en bienestar de sus colaboradores y de la sociedad en general.

Para lo cual es preciso determinar las directrices necesarias en la gestión de responsabilidad social. Inicialmente, se requiere determinar los modelos o guías para la gestión de responsabilidad social más relevantes a nivel mundial, con el fin de identificar las directrices más adecuadas que los modelos puedan proveer. Esto a su vez debe consolidarse con información a nivel local de industria de ensamblaje, aumentando el impacto dentro de las organizaciones del sector, así como también la viabilidad en la implantación de dichas directrices en un modelo de gestión.

En las empresas uno de los principales inconvenientes al aplicar responsabilidad social, es determinar los procesos o actividades que necesitan realizar cambios o que necesitan estar controlados de una manera más eficiente, debido a la falta de conocimiento, lo cual les impide lograr sus objetivos. Sin esta información necesaria, las empresas no saben qué actividades realizar para iniciar un proceso de mejora continua, principalmente las pequeñas y medianas industrias, no tienen certeza en qué actividades deben implementar, o como deben identificar los procesos que deben cambiar. A pesar de que existen normas para su aplicación, estas son muy genéricas al estar orientadas para todo tipo de organización, por lo que en el estudio se plantearon directrices enfocadas para empresas del sector de ensamblaje de la ciudad de Cuenca.



1.4 Formulación de las preguntas de investigación

Para el desarrollo de este trabajo es necesario el planteamiento de las siguientes preguntas de investigación, que se basan en los antecedentes descritos anteriormente.

Pregunta general:

P1: ¿Cuáles son los componentes y directrices de Responsabilidad Social Empresarial que se deberían incorporar en el modelo de gestión IMAGINE?

Preguntas específicas:

P2: ¿Cuáles son las principales normativas de gestión de Responsabilidad Social Empresarial?

P3: ¿Qué beneficios y desafíos obtendrían las empresas al aplicar un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Organizacional?

P4: ¿Cuáles son las principales directrices de Responsabilidad Social Empresarial que se deberían incluir en un modelo de gestión de la industria de ensamblaje?

1.5 Determinación de los objetivos

En base a las preguntas planteadas se definieron los objetivos de la investigación, tanto general y específicos, los mismos que servirán de guía para el desarrollo del estudio. Además, los objetivos específicos proporcionan un punto focal para cada una de las preguntas de investigación, lo cual permitirá obtener los resultados deseados en el estudio.

1.5.1 Objetivo general

Analizar las directrices existentes para la gestión de la responsabilidad social empresarial en la organización, con la finalidad de determinar aquellas necesarias incorporar en el modelo de gestión IMAGINE.



1.5.2 Objetivos específicos

1. Construir el estado del arte sobre la responsabilidad social empresarial y las diferentes normas utilizadas para su gestión.
2. Contextualizar y analizar detalladamente las directrices de gestión de responsabilidad social empresarial en la realidad local.
3. Identificar las directrices necesarias para implementar gestión de responsabilidad social empresarial en el modelo de gestión IMAGINE.



2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

A lo largo de este capítulo se pretende definir los conceptos básicos ligados a la Responsabilidad Social Empresarial, así como de las normas y técnicas que permiten su desarrollo y aplicación. Empezando con una breve introducción al concepto de responsabilidad, seguido del proceso de evolución del concepto de RSE, para posteriormente explicar otros criterios necesarios para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

Responsabilidad

La palabra responsabilidad de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), hace referencia al “compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico” (Real Academia Española, 2019). Es por eso que desde un enfoque empresarial por mucho tiempo se ha creído que la responsabilidad alude a la obligación legal de las compañías a cumplir con el marco legal y tributario que requieran, acorde al mercado en el que están inmersas.

Este concepto ha ido evolucionando y se ha podido adaptar a las necesidades que presenta la sociedad, que cada día son más severas frente a los roles que cumplen las organizaciones, ya no solo exigen precios justos y productos o servicios de calidad, esperan que las industrias satisfagan las necesidades no solo de sus clientes, sino de sus empleados y medio en el que estas desarrollan sus actividades, priorizando el cuidado del medio ambiente, reduciendo sus impactos y pasando de sus objetivos económicos a beneficios sociales. Para lo cual es importante que los nuevos empresarios adopten esta actitud responsable de manera global, y establezcan nuevas estrategias para la gestión de sus organizaciones.

2.1 Evolución del concepto de Responsabilidad Social

La evolución del concepto de responsabilidad a lo largo del tiempo ha estado relacionada con el cuestionamiento al comportamiento de las empresas. Varios



autores llegados a un mismo concepto núcleo, el cual es el de generar un compromiso por parte de las empresas para el entorno en el que operan. Es necesario destacar que el enfoque que se plantea desde siempre incluye tanto a los actores internos como externos de la organización. La Tabla No. 2 muestra algunas definiciones de académicos de la responsabilidad social que se han construido con el paso de los años.

Tabla 2. Evolución del Concepto de Responsabilidad Social

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE		
Año	Autor	Definición
1953	Bowen	"La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad".
1960	Frederick	"La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas".
1967	Walton	"La responsabilidad social reconoce la íntima relación entre las corporaciones y la sociedad, así como también reconoce que tales relaciones deben de ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios concernientes persiguen sus respectivos objetivos".
1970	Friedman	"La responsabilidad social es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente, es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas".



1971	Johnson	Una firma responsable es aquella que su gerencia equilibra la multiplicidad de intereses, en vez de esforzarse sólo por las ganancias de sus accionistas. Una empresa responsable también toma en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación”.
1973	Ackerman	"Considera que es la capacidad de respuesta y no la responsabilidad la que debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. La capacidad de respuesta social de la empresa es la forma en que las mismas adquieren conciencia de las cuestiones sociales y, en consecuencia, responden a ellas”.
1979	Carroll	"La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones”.
1980	Jones	"La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones”.
1988	Castillo	"La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa”.



1999	Fernández	"El ser socialmente responsable no significa sólo cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando voluntariamente hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y mayor respeto al medio ambiente".
2001	McWilliams y Siegel	"Las acciones parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación".
2003	McWilliams y Siegel	"Es la forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos los grupos de interés".
2004	Nieto	"Es un concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés".
2005	Castellano y Chércoles	"La responsabilidad social nace del propio concepto de ser humano y está ligada a la necesidad que hay en las personas de dignidad para nuestros semejantes y de libertad responsable; donde ser responsables implicaría participar en un proyecto en el que la libertad y los derechos de cualquier persona sean reconocidos".
2006	Frederick	"La responsabilidad social implica una postura pública hacia la economía de la sociedad, a los recursos humanos y a la voluntad de ver a estos recursos que son utilizados para fines sociales más amplios y no simplemente para los estrechos intereses circunscritos de personas y firmas".



2007	Castellanos et al.	"Supone un reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de las organizaciones, de las reocupaciones sociales, laborales y medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que den lugar a la elaboración de políticas, estrategias y procedimientos, que satisfagan a los diferentes grupos de interés y que permitan configurar sus relaciones con éstos".
2009	Cajiga	"Es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales, de todos sus participantes; demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común".
2010	ISO 26000	"Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente".
2011	Comisión Europea	"Proceso de integración social, medio ambiente, ética, derechos humanos y conciencia de los consumidores dentro de la operación del negocio y estrategia central que vincula a la corporación con los stakeholders".

Fuente: García-Santos & Madero-Gómez, 2016 & Ojeda Hidalgo & Lira Torres, 2015).

Elaboración: Los autores.

En la actualidad cada vez se habla más sobre la RSE y muchas organizaciones se han dedicado al estudio y desarrollo de lineamientos y principios para poder aplicar el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial en el desarrollo de las operaciones diarias. Como resultado de la globalización del siglo XXI, los niveles de exigencia de los consumidores son cada vez mayores, por lo cual las empresas



necesitan buscar nuevas formas de responder a estas necesidades. Las perspectivas de los nuevos empresarios se han modificado, influyendo en un cambio de actitud y comportamiento para mejorar la relación de sus actividades con sus partes interesadas, mitigando el impacto negativo de sus operaciones y aportando al desarrollo sostenible. En consecuencia, esto otorga un gran impulso a su imagen en su entorno y las empresas que han adoptado dichos cambios la consideran como una ventaja competitiva ya que les ofrece mejores oportunidades de mercado.

Stakeholders

El término stakeholder nació en el año de 1984 en el campo de ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa según su autor Edward Freeman quién lo define como: “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. El término Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación” (Freeman, 2010).

La teoría de los stakeholders de Freeman está orientada en cambiar el enfoque estratégico de las empresas, analizando a todos los agentes que intervienen en ella, con el fin de establecer relaciones empresariales no solo desde la perspectiva económica, sino también desde un sentido ético y cultural para la organización. Considerando que estos grupos de personas son a los cuales se orientará la RSE.

Identificación de Stakeholders

La identificación e integración de los stakeholders, también denominados grupos de interés o partes interesadas, es un factor clave para el éxito empresarial, por lo cual se debe mencionar que existen diferentes modelos creados para esta etapa. El Manual de “Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders” elaborado en 1995 por CSR Europe y el Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa; adaptado al español por Forética, cuenta con varias herramientas con el fin de gestionar de manera responsable la relación de las

empresas con sus grupos de interés. Este manual, menciona que la identificación puede darse respondiendo a las preguntas ¿por qué?, ¿quién? En segunda instancia plantea enlistar cada uno y detallar el vínculo o relación que tienen con la organización (Foretica et al., 2009).

De la misma forma para el análisis de stakeholders y la definición de estrategias se cita el Modelo de Savage, el cual a través de una matriz de doble entrada indica los grupos que intervienen en una organización. Posee dos ejes claves que combinan su potencial de amenaza y su potencial de cooperación, como se puede observar en la Figura 2 (Savage et al., 1991).

		<i>Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización</i>	
		Alto	Bajo
<i>Potencial de los grupos de interés para cooperar con la organización</i>	Alto	Grupo de interés mixto Colaborar	Grupo de interés apoyo Implicar
	Bajo	Grupo de interés no-apoyo Defensa	Grupo de interés marginal Controlar

Figura 2. Modelo Savage Stakeholders.

Fuente: (Savage et al., 1991) Elaboración: Los autores.

Como se ha mencionado anteriormente, el definir claramente a cada uno de los grupos de actores que intervienen en una empresa, es un pilar fundamental para la gestión de la Responsabilidad Social, siguiendo a Donaldson y Preston en la presentación del modelo actual de los grupos de interés, los beneficios e intereses que se establecen entre la empresa y sus grupos de interés son bidireccionales es

decir para ambas partes, considerando que no hay prioridad entre ellos (Donaldson & Preston, 1995).

De esta manera, el cambio del enfoque de la empresa convencional es ampliado y enfrenta un mayor número de agentes, es decir, además de los accionistas, proveedores, trabajadores y clientes, se consideran también las administraciones públicas, inversores, comunidad local, grupos políticos y financieros, como se puede observar en la Figura 3.



Figura 3. Grupos de Interés.

Fuente: (Donaldson & Preston, 1995) Elaboración: Los autores.

Las relaciones con dichos grupos de interés, suponen para la empresa un recurso intangible que al gestionarla adecuadamente le generan valor a largo plazo, y también representa una ventaja competitiva frente al resto de empresas.

Filantropía

La palabra filantropía está derivada de las raíces griegas philos-amor y antropos-humano u hombre, esta es definida como el amor humano y a la humanidad en general, es decir la ayuda a los necesitados sin que ello conlleve un beneficio o un intercambio (Real Academia Española, 2019).



Por lo que podemos definirla como una expresión de generosidad dirigida hacia las personas vulnerables, desvalidas o con algún tipo de desventaja sociocultural. Las manifestaciones solidarias se han dado a lo largo de todos los tiempos y culturas, como caridad, aunque tiene relación con la religión, beneficencia o altruismo, son sinónimos de la filantropía, pero no de la RSE. La filantropía es una acción desinteresada y espontánea que nace de los individuos o empresas, en busca de un beneficio para las personas y la comunidad, sin ningún tipo de interés propio.

Actualmente se habla de la “Filantropía corporativa o empresarial”, en donde las acciones están relacionadas con las preferencias de los dueños y las estrategias corporativas, orientadas en obras de carácter caritativo en su mayoría, con una visión de ayuda a las necesidades actuales, mas no enfocada a un cambio o desarrollo social de los grupos de interés. Por lo cual la perspectiva del impacto ambiental, social y comunitario permanece como una opción de carácter voluntario, siendo competencia exclusiva de las empresas y sus dirigentes.

En la actualidad la filantropía ha evolucionado y engloba otros aspectos importantes de acción social como son el fomento a las pymes, la educación, respeto por el ambiente, entre otras, aunque estas no pueden considerarse como RSE, ya que si bien son acciones valiosas no implican que las empresas tengan una verdadera responsabilidad social con sus grupos de interés.

Estrategia

La estrategia se define como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”(Real Academia Española, 2019). Esta definición no habla solo sobre la importancia que tienen las estrategias sobre el conocimiento de las empresas, en cuanto su situación actual y sus recursos, sino también acerca de la proyección hacia el futuro y los objetivos a largo plazo de la misma.

Así mismo se puede definir la estrategia como “el conjunto de decisiones explícitas sobre los mercados, las ofertas, la tecnología y las competencias distintivas. Tomando en consideración las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, las

fortalezas y debilidades de la organización y el modelo de desempeño que indica la historia de la compañía” (Nadler et al., 1999). Se puede notar que en esta se resalta el tener de forma muy clara situación actual de la empresa, pero que adicionalmente a esto se debe tener en cuenta la historia de la compañía, ya que esta tiene una gran relevancia al momento de la formulación de estrategias. Estas están principalmente bajo la responsabilidad de los altos mandos empresariales, pero se debe tener en cuenta además a los ejecutores de la misma, como los demás actores y grupos de interés (Nadler et al., 1999).

Ventaja competitiva

La competitividad es definida como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Pérez Ricardo, 2007); es decir, todo aquello que les brinda a las organizaciones la posibilidad de alcanzar mayores beneficios.

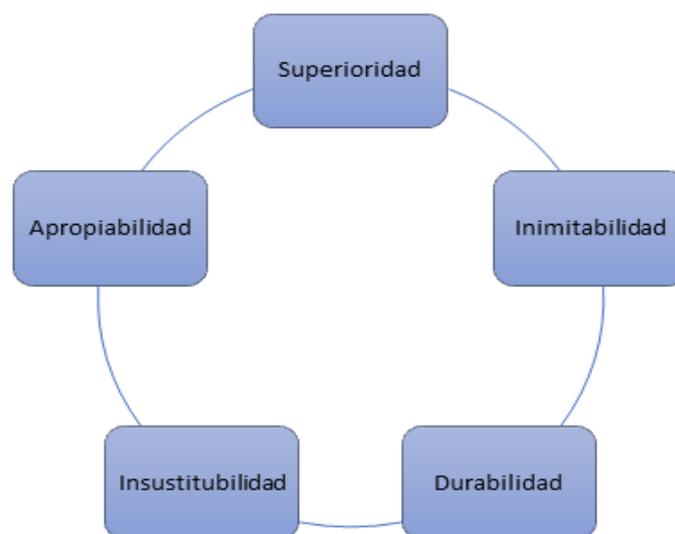


Figura 4. Cualidades de la Ventaja Competitiva.

Fuente: (Michael A. Hitt et al., 2006). Elaboración: Los autores.



Dichas cualidades expuestas en la Figura 4, se basan en el supuesto que dice que el producto o servicio ofrecido por la empresa tiene un valor percibido por los clientes. Debido a esto se dice que superioridad es relativa y hace referencia al producto, segmento o mercado dependiendo del factor que se tome en cuenta.

Ética

La palabra ética se deriva del griego Ethos, lo cual se refiere a la personalidad o carácter de alguien, mientras que la palabra ética no significa lo mismo, aunque sí está relacionada con la forma de ser y actuar de las personas (Real Academia Española, 2019).

La ética es un juicio a los comportamientos de las personas, es decir es la disciplina que se ocupa del estudio de las acciones humanas y a la evaluación de su conducta de acuerdo a sus actos, pudiendo ser buenos o malos. “La mayoría de los filósofos moralistas están de acuerdo que la ética tiene que ver con las reglas que son cuidadosamente formuladas, y que podrían ayudar de guía para la conducta humana de una manera positiva” (Joseph Gerard Brennan, 1973).

Desarrollo Sostenible

La comisión mundial para el desarrollo del medio ambiente o también conocida como la comisión de Brundtland fue creada en 1987, la cual estaba presidida por la ex ministra Noruega Gro Harlem Brundtland, quien definió el desarrollo sostenible como “Aquél capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el derecho de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

El desarrollo sostenible no es un concepto novedoso, pero ha tomado una gran importancia en la actualidad por las empresas, instituciones financieras, organizaciones y gobiernos. Este busca impulsar la responsabilidad social en las empresas, además de un desarrollo mundial a largo plazo. Está compuesto principalmente por 3 pilares que se encuentran ligados de manera equilibrada, el desarrollo económico, desarrollo social y protección del medio ambiente.



Gestión

Según el diccionario de la real academia española, gestión se define como “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Manejar o conducir una situación problemática” (Real Academia Española, 2019).

Gestión Administrativa

El diccionario de la real Academia Española define que la “gestión administrativa es la acción de administrar. Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción o efecto de administrar” (Real Academia Española, 2019). Es decir, se la capacidad de las empresas para definir, alcanzar y evaluar sus objetivos con el uso eficiente de sus recursos disponibles.

La gestión administrativa está compuesta por 4 elementos principales, que se encuentran relacionados, y sin los cuales no se podría hablar de gestión administrativa, los cuales son planeación, organización, recursos humanos, dirección y control.

Gestión de procesos

La gestión por procesos es una disciplina que ayuda a los dirigentes de las organizaciones a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos sus procesos empresariales. La estrategia de la empresa aporta definiciones necesarias en un contexto amplio de participación para todos sus integrantes, en donde los expertos son los facilitadores (Carrasco, 2011).

La norma internacional ISO 9000 dice que cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utilizan recursos para convertir elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso. Y para que las empresas operen de manera eficiente, tienen que identificar y gestionar sus procesos interrelacionados, ya que frecuentemente el resultado de un proceso constituye la entrada del siguiente (Organización Internacional de Normalización, 2015).



Sistema

Sistema es definido como, el grupo de elementos que se integran con un propósito en busca de lograr un objetivo común (Raymond McLeod, Jr., 2000).

También se dice que es la sucesión de elementos ordenados y secuencialmente dispuestos que contribuyen a un todo y al logro de los objetivos determinados (John Gigch, 1981).

Organización

En la actualidad dentro de las organizaciones existe un sistema industrializado en donde los trabajadores están muy ligados al rendimiento de la misma. Por lo cual dentro de las organizaciones es necesario que exista orden y cooperación constante por parte de los trabajadores, en busca de lograr un objetivo común.

Se define a las organizaciones como “Unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con 3 tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos” (Fernando Arias Galicia, 1990). Además, se puede definir como el conjunto de personas, sistemas, funciones e instalaciones que constituyen un todo o una institución social que se rige por normas políticas y costumbres propias, con un objetivo específico (J. Bravo, 1985).

Comunidad

Para Alipio Sánchez Vidal, comunidad es “Un sistema o grupo social de raíz local, diferenciable en el seno de la sociedad de que es parte en base a características e intereses compartidos por sus miembros y subsistemas que incluyen: localidad geográfica (vecindad), interdependencia e interacción psicosocial estable y sentido de pertenencia a la comunidad e identificación con sus símbolos e instituciones” (A. Sánchez, 1966).

Una comunidad comparte una ubicación geográfica, pues la cercanía les permite a las personas generar relaciones sociales, pero además de esto se debe compartir una



historia y cultura, en donde también colaboren y busquen la satisfacción de las necesidades de todos los individuos que la conforman.

Gobernanza

En la actualidad las organizaciones se encuentran sometidas cada vez a más requisitos rigurosos por parte de sus stakeholders, lo cual influye en la empresa la cual busca una ventaja competitiva frente a otras empresas, con el fin de retener o atraer nuevos clientes, además de motivar a sus colaboradores, para que estén comprometidos con los objetivos de la empresa y por ende su eficiencia.

La gobernanza está definida como el "Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía" (Real Academia Española, 2019).

Así mismo la gobernanza es pilar de gran importancia dentro de la responsabilidad social empresarial, ya que les permite a las organizaciones tomar decisiones y realizar acciones que promuevan al mismo tiempo un comportamiento ético, rendición de cuentas, respeto y transparencia para sus partes interesadas.

Medio Ambiente

La norma ISO 26000 define al medio ambiente como el espacio o entorno en el que una empresa opera, incluyendo todos sus recursos naturales, seres humanos y sus interrelaciones (ISO, 2015). En el marco de Responsabilidad social se establece un compromiso permanente de las organizaciones en el cuidado del medio ambiente, mitigar y gestionar los impactos que cada industria genere durante su actividad económica.

Seguridad en el Trabajo

La seguridad en el trabajo se define como un conjunto de normas y procedimientos que tienen como objetivo asegurar el bienestar de los trabajadores, en materia de prevención de riesgos de trabajo y condiciones laborales, respetando sus derechos



humanos y en cumplimiento con la ley. Las empresas socialmente responsables empiezan sus acciones en el interior con los miembros de su organización, con lo cual aseguran el bienestar del resto de sus grupos de interés (Ministerio del Trabajo, 2012).

Cadena de valor

Está definido dentro de la administración de empresas como la serie de actividades relacionadas y desarrolladas por las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes, desde la selección de proveedores, los ciclos de producción y ventas, hasta la distribución hacia los consumidores finales.

Mediante el gerenciamiento de la cadena de valor, las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas con respecto a su competencia, mediante la eliminación de actividades o procesos innecesarios que no le agregan valor al producto. Incorporando elementos de responsabilidad social al gerenciamiento de la cadena de valor y estimulando esa incorporación en la cadena de suministro y distribución, la empresa contribuye al desarrollo sostenible, además de agregar valor a su producto o servicio (Instituto Ethos, 2010).

Código de conducta

Es un manual elaborado por la directiva de la empresa, bajo los normas y políticas definidas por el consejo de administración, para ayudar en la orientación de administradores y empleados en su conducta profesional cotidiana dentro del ambiente laboral. El código de conducta además debe definir responsabilidades sociales y ambientales (Instituto Ethos, 2010).

Ética empresarial

Comprende todos los principios y estándares que rigen el comportamiento de personas y organizaciones en el mundo de los negocios. El comportamiento ético de las empresas es la base de la responsabilidad social, expresada en principios y valores acogidos por la organización. No existe responsabilidad social sin ética en los negocios, por lo cual es muy importante que haya concordancia entre las acciones y argumentos de la empresa (Instituto Ethos, 2010).



Memorias de sostenibilidad

Son informes que poseen características similares a la de los balances sociales, pero de una forma más consistente. Estos exigen una postura institucional de comunicación plena y transparente, de los impactos ambientales, sociales y económicos, resultantes de las operaciones que realiza la empresa. Los mercados financieros cuentan en los informes de sustentabilidad con una fuente de información privilegiada para cualificar, cuantificar y priorizar las inversiones financieras (Instituto Ethos, 2010).

Balance Score Card (BSC)

Herramienta de gestión que permite medir parámetros clave en una organización para la creación de valor a largo plazo, este sistema de medición está centrado en la estrategia de una empresa para conseguir el máximo impacto. Las estrategias de las compañías por lo general están definidas según sus ingresos, utilidades o planes financieros; otras en base a sus productos, servicios o público objetivo. Sin embargo, no tiene una visión completa e integrada para describir sistémicamente la estrategia. Para la construcción de un sistema de medición que describa la estrategia, es necesario como base un modelo general. El BSC es una herramienta que ofrece el marco adecuado para describir las estrategias destinadas a crear valor (R. S. Kaplan & Norton, 2004).

Indicadores

Son datos relacionados que no deben analizarse de una manera aislada, sino que pueden usarse como insumos en la tomad y decisiones, análisis de tendencias y construcción de futuros escenarios. Estos datos reflejan de una forma sistemática las variaciones o desviaciones de determinada situación en un momento dado, para un país, región u organización sobre factores como desempeño en procesos y productos, índices de precios al consumidor, índices de desempleo, salarios, importaciones, exportaciones, entre otros (Instituto Ethos, 2010).



ISO

La ISO es una organización internacional no gubernamental independiente con una membresía de 164 organismos nacionales de normalización, además cuenta con 779 comités técnicos y subcomités encargados del desarrollo de las normas. En su sede principal en Ginebra, Suiza trabajan más de 135 trabajadores y expertos en distintas áreas de estudio (ISO, 2019).

Esta tiene la finalidad de desarrollar estándares internacionales de carácter voluntario, basados en consensos relevantes del mercado actual que apoyan a la innovación y brindan soluciones a los desafíos actuales a nivel global.

2.2 Principales Normas y Guías de Responsabilidad Social

2.2.1 ISO 26000

Esta norma de carácter internacional tiene como objetivo principal ayudar a las organizaciones a contribuir con el Desarrollo Sostenible (International Organization for Standardization, 2010), alentando a las empresas a mejorar en las diferentes sus diferentes áreas, tomando en cuenta el cumplimiento de las disposiciones legales, las cuales son un deber fundamental para cualquier organización y una parte primordial en la RSE. Al implementar dicha norma las empresas deben considerar la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como también las variables económicas del entorno.

La guía de responsabilidad social ISO 26000 proporciona una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders (International Organization for Standardization, 2010).

Su principal objetivo es el de Servir como una orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y ser utilizada como parte de las actividades de la política



pública, esta, se encuentra regulada por la Organización Internacional para la Estandarización ISO, aunque esta no posee la posibilidad de certificación y es de carácter voluntario.

La ISO 26000 se encuentra dividida en las siguientes materias fundamentales, con sus respectivos asuntos o directrices:

Tabla 3. Materias Fundamentales de RSE según la ISO 26000

Materia fundamental: Gobernanza de la organización
Materia fundamental: Derechos humanos
Asunto 1: Debida diligencia
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos
Asunto 3: Evitar la complicidad
Asunto 4: Resolución de reclamaciones
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables
Asunto 6: Derechos civiles y políticos
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Materia fundamental: Prácticas laborales
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social
Asunto 3: Diálogo social
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo



Materia fundamental: El medio ambiente
Asunto 1: Prevención de la contaminación
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático
Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Materia fundamental: Prácticas justas de operación
Asunto 1: Anti–corrupción
Asunto 2: Participación política responsable
Asunto 3: Competencia justa
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad
Materia fundamental: Asuntos de consumidores
Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
Asunto 3: Consumo sostenible
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales
Asunto 7: Educación y toma de conciencia
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad
Asunto 1: Participación activa de la comunidad



Asunto 2: Educación y cultura
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos
Asunto 6: Salud
Asunto 7: Inversión social

Fuente: International Organization for Standardization, 2010. Elaboración: Los autores.

La principal limitación que presenta la ISO es su extensión y complejidad de aplicación, debido a que esta se encuentra orientada principalmente a grandes corporaciones que cuenten con programas o departamentos dedicados a la gestión completa de la RSE, lo cual dificulta su aplicación en el contexto local principalmente en las PYMES debido a los costos que conlleva su aplicación.

2.2.2 Norma de aseguramiento AA 1000

La organización AccountAbility³ indica que la norma de aseguramiento AA 1000 “Es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (AccountAbility, 2003).

Esta norma se encuentra regulada por la organización independiente sin fines de lucro AccountAbility, la misma que brinda una certificación. El principal objetivo de la norma es el de “Evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y

³ www.accountability.org



competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (AccountAbility, 2003). Su principal función es la de brindar un estándar que asegure la calidad de los informes de sostenibilidad, conforme lo establecido por la ley, los compromisos políticos, la reputación, la gestión de riesgos, además del deber ético y moral bajo el cual se rige la compañía (AccountAbility, 2003).

Se encuentra dividida en las siguientes dimensiones: resultado organizacional, partes interesadas, políticas y metas establecidas y aseguramiento público. Y su principal limitación es el costo de afiliación a la entidad, la cual presenta un pago por sus servicios, además de ser poco operativa y detallada, al especificar las acciones a realizar, pero no el cómo ejecutarlas.

2.2.3 Global Reporting Initiative (GRI)

Los estándares GRI de responsabilidad social, presentan un conjunto de indicadores estandarizados con el fin de permitir monitorizar las prácticas de RSE en las organizaciones. Estos estándares presentan un marco de referencia que aporta directrices para la elaboración de memorias o reportes de RSE, en donde se incluyen los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas (Strandberg, L., 2010).

Dichos indicadores se encuentran regulados por el Global Reporting Initiative (GRI), el cual les brinda a las organizaciones la posibilidad de obtener memorias o reportes de sostenibilidad verificables. Los indicadores específicos mencionados en las directrices se encuentran categorizados las áreas económica, ambiental y social, y se enfocan principalmente en la materialidad, es decir en los aspectos que implican impactos significativos en la organización o aquellos que podrían provocar una gran influencia en la toma de decisiones de sus stakeholders (Global Reporting Initiative, 2013).



Los indicadores GRI⁴ se encuentran divididos en 4 series de estándares concernientes a sostenibilidad, economía, medio ambiente y sociedad, cada uno con sus respectivas directrices nombradas a continuación:

Tabla 4. Estándares universales GRI

La serie 100 de los Estándares GRI está compuesta por tres Estándares Universales aplicables a cualquier organización que desee presentar un análisis de SOSTENIBILIDAD.
GRI 101: Fundamentos
GRI 102: Contenidos Generales
GRI 103: Enfoque de Gestión
La serie 200 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan sobre los impactos materiales de las organizaciones en cuanto temas ECONOMICOS.
GRI 201: Desempeño económico
GRI 202: Presencia en el mercado
GRI 203: Impactos económicos indirectos
GRI 204: Prácticas de adquisición
GRI 205: Lucha contra la corrupción
GRI 206: Competencia desleal
La serie 300 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan sobre los impactos materiales de las empresas en cuanto a temas AMBIENTALES.
GRI 301: Materiales
GRI 302: Energía
GRI 303: Agua
GRI 304: Biodiversidad
GRI 305: Emisiones
GRI 306: Efluentes y residuos
GRI 307: Cumplimiento ambiental

⁴ www.globalreporting.org



GRI 308: Evaluación ambiental de los proveedores
La serie 400 de los Estándares GRI está compuesta por los Estándares temáticos que informan sobre los impactos materiales de las organizaciones en cuanto a temas SOCIALES.
GRI 401: Empleo
GRI 402: Relación trabajador-empresa
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo
GRI 404: Formación y educación
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades
GRI 406: No discriminación
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva
GRI 408: Trabajo infantil
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas
GRI 412: Evaluación de los derechos humanos
GRI 413: Comunidades locales
GRI 414: Evaluación social de los proveedores
GRI 415: Política pública
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes
GRI 417: Marketing y etiquetado
GRI 418: Privacidad del cliente
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico

Fuente: GRI Standars, 2019. Elaboración: Los autores.

La principal limitación que se presenta al aplicar los estándares GRI es la complejidad de su conceptualización, debido a la naturaleza cambiante de cada empresa y a los diferentes indicadores e información que estas manejan, se requiere un análisis complejo previo a su aplicación.



2.2.4 SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable

El SGE 21 es un estándar que “permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones, el cual debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros” (Galiano et al., 2008). El SGE21 es propiedad de la institución Forética, la misma que brinda la posibilidad a las organizaciones de obtener una certificación.

El objetivo principal de dicho estándar es el cumplimiento de la legislación y normativa vigente, la política de gestión ética y responsabilidad social, el código de conducta, el comité de gestión ética y responsabilidad social, además del diálogo con los grupos de evaluación, la revisión por la dirección y mejora continua, y finalmente el informe de responsabilidad social y comunicación (Forética, 2011).

La norma SGE 21 se encuentra dividida en los siguientes grupos de directrices: alta dirección, clientes, proveedores, entorno social, entorno ambiental, inversores y competencia (Galiano et al., 2008). La principal limitación que se presenta al momento su implementación es que se encuentra sujeta al pago de tarifas por su manejo.

2.2.5 Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial

Los indicadores Ethos permiten a las organizaciones evaluar el grado de desarrollo de estrategias, políticas y prácticas en ámbitos que involucran a la responsabilidad social dentro de las empresas. Estos indicadores abarcan la RSE desde una perspectiva integral, que incluye las acciones y políticas de la empresa, con el fin de “Plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas” (Instituto Ethos, 2003). Estos se encuentran agrupados en siete dimensiones, mencionadas a continuación:



Tabla 5. Indicadores Ethos

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO
Autorregulación de la conducta
Indicador 1 compromisos éticos
Indicador 2 arraigo en la cultura organizativa
Indicador 3 gobierno corporativo
Relaciones transparentes con la sociedad
Indicador 4 relaciones con la competencia
Indicador 5 dialogo e involucramiento de las partes interesadas
Indicador 6 balance social
PUBLICO INTERNO
Dialogo y participación
Indicador 7 relaciones con sindicatos
Indicador 8 gestión participativa
Respeto al individuo
Indicador 9 compromiso con el futuro de los niños
Indicador 10 compromiso con el desarrollo infantil
Indicador 11 valoración de la diversidad
Indicador 12 compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial
Indicador 13 compromiso con la promoción de la equidad de genero
Indicador 14 relaciones con los trabajadores tercerizados
Trabajo decente
Indicador 15 política de remuneración, prestaciones y carrera
Indicador 16 cuidados con salud, seguridad y condiciones laborales
Indicador 17 compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad
Indicador 18 comportamiento frente a despidos
Indicador 19 preparación para la jubilación
MEDIO AMBIENTE
Responsabilidad con las generaciones futuras
Indicador 20 compromiso con la mejora de la calidad ambiental
Indicador 21 educación y concienciación ambiental
Gerenciamiento del impacto ambiental
Indicador 22 gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente del ciclo de vida de productos y servicios
Indicador 23 sustentabilidad de la economía forestal
Indicador 24 minimización de entradas y salidas de materiales
PROVEEDORES
Selección evolución y asociación con proveedores
Indicador 25 criterios de selección y evaluación de proveedores
Indicador 26 trabajo infantil en la cadena productiva
Indicador 27 trabajo forzado en la cadena productiva



Indicador 28 apoyo al desarrollo de proveedores
CONSUMIDORES Y CLIENTES
Dimensión social del consumo
Indicador 29 política de comunicación comercial
Indicador 30 excelencia de atención
Indicador 31 conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios
COMUNIDAD
Relaciones con la comunidad local
Indicador 32 gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad
Indicador 33 relaciones con organizaciones locales
Acción social
Indicador 34 financiamiento de la acción social
Indicador 35 involucración con la acción social
GOBIERNO Y SOCIEDAD
Transparencia política
Indicador 36 contribuciones para campañas políticas
Indicador 37 construcción de la ciudadanía por las empresas
Indicador 38 prácticas anticorrupción y anti-coima
Liderazgo social
Indicador 39 liderazgo e influencia social
Indicador 40 participación en proyectos sociales gubernamentales

Fuente: Instituto Ethos, 2003. Elaboración: Los autores.

Estos conjuntos de indicadores se encuentran regulados por el Ethos Institute⁵, aunque este no se brinda la posibilidad de certificación a las organizaciones. Además, la norma únicamente otorga indicadores de medición de desempeño a las empresas, más no indicaciones o pasos a seguir para cumplir con los objetivos de la RSE.

2.2.6 Norma SA 8000

La norma SA 8000 define los requisitos de RSE que permiten a una empresa: a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y procedimientos con el fin de manejar los asuntos que están bajo su control. b) Demostrar a sus stakeholders que sus

⁵ www.ethos.org.br



principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos definidos en la norma (Social Accountability International SAI, 2001).

SA 8000 se encuentra regulada por la organización Accountability International (SAI), la misma que le brinda la posibilidad de certificación y su principal objetivo es involucrar activamente a la alta dirección en los aspectos de RSE dentro de la política de empresa. Para la aplicación de esta norma es imprescindible contar previamente con un sistema de gestión de calidad, preferentemente la ISO 9001, ya que no se contempla de forma sistémica la implicación del trabajo conjunto con los stakeholders externos (Strandberg, L., 2010).

La norma SA 800⁶ contempla los siguientes aspectos: trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, sistemas de gestión (Social Accountability International SAI, 2001). Como principal limitación se puede acotar que esta norma está enfocada especialmente al desempeño socio-laboral, mas no a los stakeholders que se incluyen en otras normas.

2.2.7 Guía del Pacto Mundial

Las Naciones Unidas son las encargadas de regular la Guía del Pacto Mundial, el cual plantea que “busca facilitar un marco de trabajo contextual para fomentar y difundir la innovación, las soluciones creativas y las mejores prácticas entre los participantes. No sustituye a organismos regulatorios ni de otro tipo. De hecho, el Pacto Mundial cree que las iniciativas voluntarias y los sistemas regulatorios se complementan mutuamente y que, cuando se combinan, se genera un poderoso impulso que favorece el sentido de responsabilidad cívica corporativa” (Asociación Pacto Mundial, 2013).

⁶ www.sa-intl.org



El objetivo primordial de la Guía del Pacto Mundial es integrar los cambios necesarios en las actividades empresariales, de manera que el Pacto Mundial y sus principios formen parte de la gestión, estrategia, cultura y en sí, de todas las actividades que se realizan dentro de las organizaciones, basados en 4: derechos humanos, ámbito laboral, medio ambiente y anticorrupción (Asociación Pacto Mundial, 2013). El Pacto Mundial no es un instrumento de evaluación del desempeño empresarial, sino más bien está centrado en la contribución al bienestar laboral, social y medioambiental.

2.2.8 OCDE Guidelines

Las directrices que forman parte de la declaración de la OCDE⁷, se encuentran reguladas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en donde se manifiestan principios y normas aplicables de carácter voluntario para adoptar una conducta socialmente responsable, compatible con las legislaciones vigentes y las normas más reconocidas internacionalmente. Sin embargo, los países que acogen estas directrices, aceptan el compromiso de implementarlas según la decisión relativa a las líneas y directrices de la OCDE para organizaciones multinacionales. En donde los temas tratados por las directrices pueden estar sujetos a leyes nacionales y compromisos de carácter internacional (OECD, 2013).

Las directrices de la OCDE se encuentran divididas en: divulgación de información, derechos humanos, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia y cuestiones tributarias (OECD, 2013). Su principal objetivo es garantizar que las actividades de las organizaciones se desarrollen en conformidad con las políticas públicas, fortaleciendo así la confianza mutua entre las empresas y la sociedad en donde se desenvuelven, contribuyendo así al mejoramiento del clima empresarial, atrayendo inversión extranjera y potenciando la contribución por parte de las empresas al desarrollo sostenible (OECD, 2013). La principal limitación de esta guía es su largo tiempo de espera para su

⁷ www.oecd.org/acerca



aprobación y estudio preliminar que se requiere para la adhesión e implementación. Adicional a esto, se debe tomar en cuenta el pago anual por el uso de sus servicios (Strandberg, L., 2010).



3. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.

Para presentar el diseño metodológico es necesario indicar que se manejan técnicas y métodos de carácter cualitativo para cumplir con los diferentes objetivos específicos planteados anteriormente.

3.1 Metodología Objetivo Específico 1.- Construir el estado del arte sobre la responsabilidad social empresarial y las diferentes normas utilizadas para su gestión.

De acuerdo con las normas APA “el estado del arte hace referencia a la construcción de un análisis de tipo documental. Este muestra los avances más importantes que se han logrado con respecto al conocimiento de un tema (Normas APA, 2017). Para lo descrito, la presente investigación se desarrolló siguiendo la metodología de Fink, quien define la revisión de la literatura de investigación como un método sistemático, explícito y reproducible para identificar, evaluar y sintetizar las normas existentes del trabajo realizado y grabado producido por los investigadores, académicos y profesionales (Fink, 2014). Esta metodología ha sido seleccionada debido a que permite identificar bases de datos válidas, así como interpretar y analizar los resultados encontrados en la investigación, además de evaluar la calidad de los mismos. La metodología aplicada se resume en cinco pasos descritos a continuación (Fink, 2014).

1.- Seleccionar preguntas de investigación. - Se determinaron las preguntas de investigación, con el objetivo de generar información acerca de las directrices sobre Responsabilidad Social a ser incluidas en un modelo de gestión aplicable en la industria de ensamblaje.

Las preguntas de investigación planteadas son las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales normativas de gestión de Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Qué beneficios y desafíos obtendrían las empresas al aplicar un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Organizacional?



- ¿Cuáles son las principales directrices de Responsabilidad Social Empresarial que se deberían incluir en un modelo de gestión de la industria de ensamblaje?

2.- Seleccionar bases de datos bibliográficas y páginas web. - Una base de datos bibliográfica es una colección de artículos, libros e informes que pueden proporcionar datos para responder a las preguntas de investigación. La base de datos se suele acceder en línea.

Posteriormente, se establecen las bases de datos bibliográficas a ser utilizadas para la búsqueda de los artículos científicos. De esta manera, se han seleccionado las bases Google Academic, SCOPUS, SCIELO (Scientific Electronic Library Online) y DOAJ (Directory of Open Access Journals) para la consulta de la información sobre modelos de gestión RSE.

3.- Escoger términos de búsqueda. - Los términos de búsqueda son las palabras y frases que se utilizan para obtener los artículos adecuados, libros e informes. Se basan en las palabras y conceptos que enmarcan las preguntas de investigación y utiliza una gramática y la lógica particular, para llevar a cabo la búsqueda.

A continuación, se seleccionaron las siguientes palabras clave elementales para la búsqueda: “responsabilidad social”, “gestión”, “producción”; entre otras, las cuales describen el contenido y los aspectos más importantes para la investigación. La Tabla 1 presenta los términos de búsqueda tanto en español como en inglés, junto con el número de resultados de búsqueda correspondientes por cada base de bibliográfica consultada.

4.- Aplicar filtros prácticos. - Las búsquedas preliminares literatura siempre producen muchos artículos, pero sólo unos pocos son relevantes. Usted aplicará filtros en la literatura para llegar a los artículos pertinentes mediante el establecimiento de criterios para la inclusión en y exclusión de la revisión. Criterios de selección prácticos incluyen factores tales como el idioma en que se imprime el artículo, tipo de artículo (artículo de revista, ensayo clínico), fecha de publicación, y la fuente de financiación.



Para la aplicación de criterios de selección prácticos en la búsqueda de información, se ha dispuesto que las fuentes bibliográficas hayan sido publicadas entre los años 2009 a 2019. También se realizó una selección según el idioma en el cual fueron redactados, siendo el español el idioma principal al ser el idioma del área de estudio, lo cual ayuda a proporcionar directrices más cercanas a la realidad local, y el inglés como idioma a nivel científico que brinda una perspectiva global de la información. No obstante, para la obtención de conceptos o definiciones base de la investigación se recurrió a bibliografía de mayor antigüedad.

5.- Aplicar filtros de calidad en el diseño metodológico. - Criterios metodológicos incluyen criterios para evaluar la calidad científica.

Dentro de los criterios para la aplicación de selección de metodología, se procedió a la revisión de cada uno de los artículos que inicialmente fueron 402, con el fin de conocer si estos corresponden al tema de estudio, descartando los artículos que no tenían relación con los criterios establecidos en la investigación. De acuerdo con lo mencionado anteriormente se seleccionaron 63 artículos de carácter científico, relacionados directamente con la finalidad de la investigación en cuanto Responsabilidad Social Empresarial en la industria de manufactura.

Finalmente se plantea una síntesis descriptiva con interpretaciones de los resultados de la revisión basados en la experiencia de los evaluadores y la calidad y el contenido de la literatura disponible. Un tipo especial de síntesis en un meta-análisis implica el uso de métodos estadísticos para combinar los resultados de dos o más estudios (Fink, 2014).

Para analizar el número de resultados acorde a cada una de las bases bibliográficas seleccionadas se utilizó la Tabla 6, que presenta las palabras clave utilizadas en cada buscador y el resultado de documentos relacionados tanto al idioma español como el inglés, además de la suma total de toda la búsqueda.



Tabla 6. Resultados de las bases bibliográficas.

Bases de datos	Palabras clave	Palabras clave	Número de resultados	Número de resultados
	ESPAÑOL	INGLÉS	ESPAÑOL	INGLÉS
Google académico	"gestión", "responsabilidad social corporativa", "gobernanza", "desarrollo sostenible", "ensamblaje"	"model corporate social responsibility", "governance", "sustainable development", "manufacturing"	44	42
	"modelo de gestión", "responsabilidad social corporativa", "ética", "desarrollo sostenible", "producción"		72	
	"responsabilidad social empresarial", "governabilidad", "normas", "estándares"		59	
		"corporate social responsibility management model"		7



SCOPUS		"management model", "corporate social responsibility", "governance", "sustainable development", "production"		77
		"corporate social responsibility management model"		2
SCIELO		"business management", "ethics", "social responsibility", "stakeholders", "model", "production"		9
DOAJ		"business management", "ethics", "social responsibility", "stakeholders", "model", "production"		90
RESULTADOS			175	227
TOTAL DE RESULTADOS DE BÚSQUEDA				402

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.



En segunda instancia, se utilizó el software Atlas.ti, el cual permite analizar la información de manera eficiente mediante el establecimiento de una codificación o etiquetado de información en base a criterios demográficos, de autor, fuente, año, metodología, normativas, beneficios y desafíos. Esto mediante la lectura de cada uno de los artículos en donde se fue etiquetando cada una de las secciones más importantes del mismo en relación con el código más apropiado, lo cual permitió la clasificación de todos los documentos, para así estructurar la información recolectada de la mejor manera.

Finalmente se realizó un análisis descriptivo con todos los códigos obtenidos en la revisión bibliográfica mediante la organización, tabulación e interpretación de los datos relacionados, cuyos resultados serán presentados más adelante mediante gráficos de barras, de pastel, entre otros. Esto como parte del meta análisis, lo cual ayudó a interpretar de una mejor manera las principales preguntas de investigación, para finalmente mediante la evaluación de cada uno de los pesos o ponderaciones de los resultados llegar a identificar a sus tendencias claves de cada directriz y nuevos hechos relevantes para la investigación.

3.2 Metodología Objetivo Específico 2.- Contextualizar y analizar detalladamente las directrices de gestión de responsabilidad social empresarial en la realidad local.

Así mismo con relación al segundo objetivo específico de la investigación se propone el uso del método Delphi según Astigarraga (2003), considerado como un método de análisis cualitativo, de los más aplicados dentro de la investigación científica en distintas situaciones y problemáticas. Esta metodología parte desde identificar los tópicos a investigar, elaborar los instrumentos de evaluación, la discusión y gestión del conocimiento en un área científica (Julio Cabero Almenara & Alfonso Infante Moro, 2014). Delphi se basa en una técnica de recolección de información, apoyada en la consulta a expertos de un área específica, con la finalidad de lograr conformidad del grupo de expertos seleccionados. Los cuales participan individualmente en un cuestionario con una serie de preguntas primero de exploración abierta, seguido de



preguntas que hacen referencia a las probabilidades de ejecución de una hipótesis o de acontecimientos en relación al tema de estudio.

Dicha metodología puede resumirse en cuatro grandes fases, las cuales se presentan a continuación:

Fase 1.- Formulación del problema y cuestionario.- Se define el problema de estudio y, se elaboran cuestionarios cuyas preguntas deben ser precisas, cuantificables e independientes (Astigarraga, 2003).

Es esta fase para contextualizar y analizar detalladamente las dimensiones y directrices de gestión de responsabilidad social empresarial en la realidad local, se procedió a elaborar un instrumento de evaluación, que permita a los expertos responder, acorde a su experiencia laboral, la prioridad de implementación de directrices de responsabilidad social, así como la aplicación de dichas prácticas dentro de sus empresas. Con la finalidad de comprender y validar las directrices planteadas como resultado de la revisión de literatura, para que estas sean adaptadas en la realidad de las actividades de la industria local.

Fase 2.- Elección de expertos.- Elección de expertos: Se elegirán expertos según los conocimientos que pueda poseer sobre el tema de estudio más no basados únicamente en sus títulos o nivel jerárquico (Astigarraga, 2003).

Para determinar el perfil de los participantes se priorizaron datos como: ubicación, conocimiento potencial en materia de Responsabilidad Social, experiencia en su área de trabajo, tiempo disponible y su compromiso de colaboración. Estos parámetros aseguran que la información obtenida sea representativa y de calidad. Considerando los aspectos ya antes mencionados se procedió a la selección de 3 docentes de la Universidad de Cuenca, cabe recalcar que este método se basa en características como anonimato, proceso iterativo y retroalimentación controlada. Por lo siguiente, si bien el número de participantes es reducido, en esta fase no se presentan resultados estadísticos significativos, pero se consideran las opiniones y críticas relevantes de los encuestados para ajustar la herramienta de evaluación en la siguiente fase.



Fase 3.- Elaboración de cuestionarios y levantamiento de información.- Los cuestionarios serán elaborados de manera que faciliten la respuesta por parte de los encuestados, en donde se formularán preguntas relativas a la prioridad y probabilidad de ocurrencia de la información, preferentemente ponderando y cuantificando los resultados (Astigarraga, 2003).

El procedimiento para desarrollar el cuestionario final se realizó partir del ya desarrollado en la fase 1, y aplicado en la fase 2 como prueba piloto considerando la opinión de los expertos, el mismo que fue adaptado a los requerimientos necesarios, para aumentar su confiabilidad y validez. Como objetivo principal del levantamiento de información se pretende determinar el nivel de prioridad en la implementación de prácticas de RSE en cada directriz y dimensión mencionado para su debida gestión. La estructura completa del instrumento de evaluación está incluida en los anexos de la presente investigación.

El cuestionario será aplicado a jefes, gerentes, supervisores o empleados que conozcan sobre las prácticas RSE implementadas dentro de su organización. El mismo está compuesto por 3 secciones, primero con preguntas de información sobre el perfil del encuestado, seguido de la sección en donde se indicará el nivel de prioridad y aplicación de las directrices de 2 o más de las dimensiones de RSE seleccionadas de un total de 6, esto debido a la amplia extensión del cuestionario, para finalmente concluir con preguntas para conocer los principales beneficios y limitaciones percibidos por los encuestados al momento de aplicar las prácticas de RSE. A continuación, se detalla la construcción del instrumento de medición:

Definir variables y nivel de medición de cada ítem. - Para cada uno de las dimensiones propuestas como resultado de la revisión documental se definieron las directrices correspondientes en todas las dimensiones de Responsabilidad Social:

- Gobernanza
- Proveedores y Cadena de Suministro
- Empleados y Prácticas laborales
- Comunidad y Derechos humanos



- Clientes y Consumidores
- Medio Ambiente

Así también, para determinar el nivel de medición de todas las preguntas del cuestionario se utilizaron los cuatro niveles mencionados por Sampieri: nivel de medición nominal, nivel de medición ordinal, nivel de medición por intervalos, nivel de medición de razón; los cuales se adaptaron a cada pregunta según la variable evaluada (Hernández Sampieri et al., 2014). Cabe recalcar que, para evaluar el nivel de priorización en la aplicación de cada directriz, se utilizó un método de escalas para medir las actitudes. Se define como actitud a la tendencia aprendida para responder de manera favorable o desfavorable con respecto un objeto (Fishbein & Ajzen, 1975). Además, está tiene varias propiedades como dirección e intensidad, que pueden ser positiva y negativa o alta y baja respectivamente. Dicho esto, se utilizó el escalamiento tipo Likert para evaluar el nivel de prioridad de aplicación de cada directriz dentro de la industria, con una escala de calificación del 1 al 5 como se presenta en la Figura 5.

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja		Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Implementación de Sistemas que permitan supervisar y poner en práctica los principios de la RSE como auditorías financieras, sociales y ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Figura 5. Escala de Likert aplicada en el cuestionario de evaluación.

Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2014). Elaboración: Los autores.

Fase 4.- Desarrollo práctico y análisis de resultados.- Los cuestionarios serán enviados a expertos acompañados de comentarios acerca de las finalidades de la investigación, esto con el fin de disminuir la dispersión de opiniones para precisar la calidad de los datos (Astigarraga, 2003) .

Para esta fase del levantamiento de datos y el cuestionario fue enviado a una muestra de 83 empresas de la industria cuencana, a través del correo electrónico institucional de cada uno de los expertos. Su aplicación fue vía online con el software Lime Survey⁸

⁸ encuestas.ucuenca.edu.ec/index.php/115559?lang=es



de la Universidad de Cuenca, acompañado de una presentación breve de la finalidad de la investigación e importancia del cuestionario. Para asegurar la validez y confiabilidad del instrumento de medición, este se aplicó en algunos casos a más de un empleado de alto mando de la misma empresa, ya que esto permite precisar la opinión media de los resultados.

El objetivo principal de la aplicación de las encuestas es validar los resultados obtenidos en el estudio literario acerca de las dimensiones y directrices que se consideran una prioridad de aplicación en la industria cuencana, y si estas en la actualidad están siendo utilizadas en las empresas en cuestión. Una vez aplicadas las encuestas, se obtuvo un total de 39 respuestas receptadas y tabuladas, de las cuales se procedieron a codificar y analizar en cada uno de los ítems evaluados, partiendo desde datos generales y demográficos, en el análisis descriptivo mediante la elaboración de tablas de frecuencia, de contingencia y representaciones gráficas. Seguido de un análisis explicativo, mediante el uso de diagramas de caja, medidas de tendencia central y dispersión.

Finalmente, se requieren realizar entrevistas a expertos en el área, con altos mandos, en empresas de la industria de ensamblaje de la ciudad de Cuenca, con el fin de obtener información acerca de las formas de medición utilizadas para las directrices propuestas de cada componente. Con esto se procederá a construir y definir indicadores para la gestión de la RSE. Posteriormente se plantea aplicar dentro de los métodos cualitativos, la técnica detalles de trabajo, conocida también como taller investigativo o grupo de enfoque. Ya que esta permite encontrar las experiencias de los participantes en el desarrollo del modelo de gestión IMAGINE, al ser al cual se dirige la propuesta resultado de esta investigación.

3.3 Metodología Objetivo Específico 3.- Identificar las directrices necesarias para implementar gestión de responsabilidad social empresarial en el modelo de gestión IMAGINE.

En primer lugar, previo a detallar la propuesta de las directrices de RSE en el modelo de gestión, se definió claramente el modelo IMAGINE, su origen, estructura y mapa



de procesos, el cual permitió identificar procesos, subprocesos y actividades que conforman el modelo. Para desarrollar la etapa de la propuesta de implementación de las directrices de RSE, se tomó como base la norma ISO 26000, ya que brinda orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización.

Dicho esto, la norma ISO 26000 menciona que generalmente las empresas deben basarse en sistemas, políticas, estructuras y redes de la organización existentes para poder aplicar RSE. Sin embargo, es posible que además necesiten nuevos enfoques en algunas actividades y toma de decisiones, así como también en mejorar sus sistemas de comunicación y evaluación, con el objetivo de lograr la integración de la Responsabilidad Social Empresarial en todas las operaciones diarias de una organización (International Organization for Standardization, 2010).

Para esta fase se procedió a elaborar tablas de verificación, en donde se analizó cada directriz en sus dimensiones y se estableció su forma de integración en una organización. Una vez determinada cada directriz como sistemas, políticas, estructuras y redes de organización, se procedió a su integración en los mapas de procesos que presenta el modelo en sus diferentes categorías: Estratégicos, Operacionales y de Apoyo. Así también la implantación de prácticas de RSE requieren la creación de nuevos procesos y subprocesos en algunas de sus dimensiones.

Finalmente, este capítulo también presenta una estrategia de evaluación de prácticas de RSE, a través de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, ya que cada una de las directrices implementadas debe ser medida y mejorada. Se procedió a construir una tabla que presenta cada directriz con su indicador, fórmula, frecuencia y sentido de medición. Cabe recalcar que para esta fase se tomó como base los indicadores de RSE propuestos por el instituto ETHOS.

Con esto se pretende cumplir completamente, esta etapa del proyecto de investigación, dejando como base la propuesta presentada, para el desarrollo posterior de un caso de estudio, que valide la integración de RSE en el modelo IMAGINE. Con lo descrito, se completará el diseño del nuevo modelo IMAGINE EXTENDIDO.

4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS E INTERPRETACIONES.

El capítulo 4 presenta los resultados obtenidos del proyecto de investigación, se establece de la siguiente manera la estructura: primero se menciona el objetivo específico planteado en el proyecto, con el resultado obtenido y tercero las interpretaciones respectivas para cada de ellos.

4.1 Resultados Objetivo específico 1.- Construir el estado del arte sobre la responsabilidad social empresarial y las diferentes normas utilizadas para su gestión.

En esta sección se presentan los resultados del análisis de literatura realizado, luego de haber aplicado la metodología de Fink para la revisión de los artículos seleccionados. Los resultados obtenidos permiten responder a las preguntas de investigación y, además, se pudo obtener información adicional para la conformación de un marco conceptual sobre RSE.

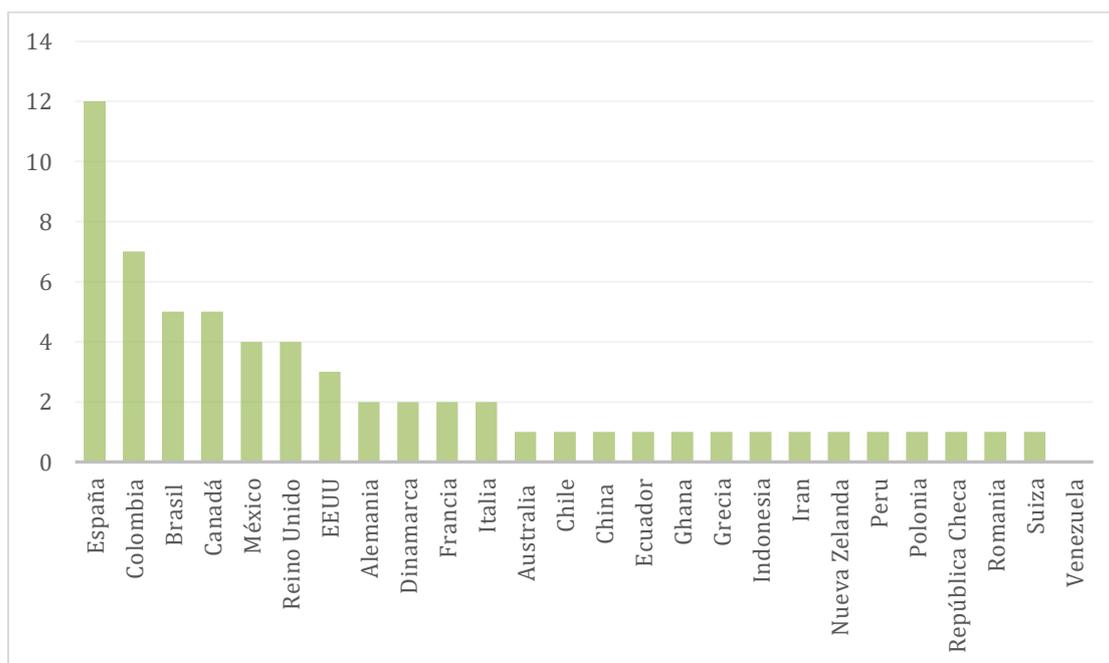


Figura 6. Número de publicaciones revisadas por país.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

La aplicación de criterios demográficos para la revisión de literatura permitió efectuar un análisis más completo de la información de los artículos seleccionados. Basados en el criterio de país de publicación, se ha podido identificar que el país con un mayor número de producción científica relacionada al tema de Responsabilidad Social Empresarial es España, seguido de Colombia, Brasil y Canadá, como se observa en la Figura 6. Observando estos resultados, se puede suponer que hay una mayor tendencia hacia el desarrollo de investigación sobre RSE en Europa y en menor proporción en Latinoamérica al estar conformada principalmente por países en vías de desarrollo. A diferencia de los países Latinoamericanos y España, Estados Unidos, no presenta un número considerable de artículos relacionados con la RSE, probablemente porque las bases bibliográficas usadas proporcionaron en su mayoría artículos de habla hispana.

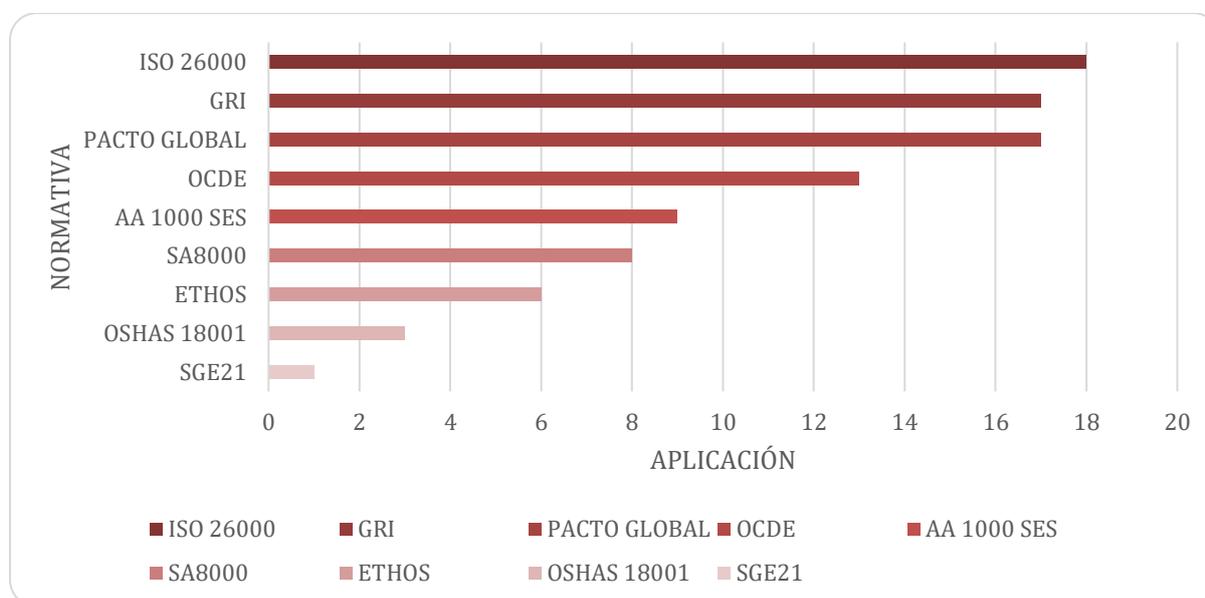


Figura 7. Frecuencia de utilización de normativas.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Uno de los objetivos de este análisis ha fue la identificación de las principales normativas que sirven de guía para una gestión basada en Responsabilidad Social Empresarial. Mediante la contabilización del número de menciones de cada normativa o modelo en la literatura revisada se pudieron identificar las normas ISO 26000



(International Organization for Standardization, 2010), Indicadores Ethos (Instituto Ethos, 2003), Global Reporting Initiative (GRI) (Global Reporting Initiative, 2013), Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21) (Forética, 2017), Guía del Pacto Mundial (Asociación Pacto Mundial, 2013), OECD Guidelines (OECD, 2013), SA 8000 (Social Accountability International SAI, 2001) y AA1000 (AccountAbility, 2003), como las más representativas. De esta manera, se pudieron determinar las guías que proveen lineamientos y recomendaciones necesarias para desenvolver las prácticas empresariales de una manera responsable dentro del ámbito económico, social y medioambiental.

Como resultado del análisis de literatura se determinó que la ISO 26000 es la principal norma aplicada a nivel internacional, debido a su amplio contenido de estándares que se adaptan a cualquier organización, seguida del Global Reporting Initiative (GRI) y el Pacto Global como podemos observar en la Figura 7. Sin embargo, la mayoría de estas normas son guías, no certificadas ni reguladas ya que son de carácter voluntario, a excepción del SGE 21 que es una norma auditable certificada por FORÉTICA basada en el cumplimiento de la legislación y normativa vigente controlada por un sistema de mejora continua. Adicional a esto se debe tener en cuenta que la mayoría de estas normas pueden ser relacionadas ya que cada una de ellas aporta algo positivo a la organización al ser complementarias y no mutuamente excluyentes.

Tabla 7. Estudio de normativas de RSE según países

PAÍS	ISO 26000	PACTO GLOBAL	GRI	OCDE	ETHOS	AA 1000	OHSAS 18001	SA8000	SGE21
Alemania			1					1	
Australia									
Brasil	1	1	1		1		1	1	
Canadá			2	1	1	1		1	



Chile	1	1	1	1		1	1		
China	1								
Colombia	4	5	2	1	1	2		1	1
Dinamarca		2	1	1					
Ecuador	1	1		1					
EEUU			1		1				
España	2	1	2	2		2		1	
Francia		1		1					
Ghana									
Grecia	1								
Indonesia									
Irán									
Italia		1							
México	3	1	1	2					
Nueva	1	1	1	1					
Perú		1		1					
Polonia									
Reino	1	1	2			1		2	
República	1		1	1				1	



Romania									
Suiza						1			
Venezuela					1		1		
TOTAL	17	17	16	13	5	8	3	8	1

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Para analizar la cantidad de estudios realizados sobre la aplicación o implementación de las normativas de RSE, como primer paso se clasificaron los artículos en cualitativos todos aquellos que han realizado un análisis de conceptos e hipótesis y en cuantitativos aquellos que han presentado cierta información numérica o estadística en sus estudios. Del total de bibliografía analizada mediante el software Atlas.ti, se identificó un 78% de estudios cualitativos y un 22% cuantitativos. A partir de esta observación se elaboró un análisis en cuanto la clasificación de los artículos con el fin de identificar las investigaciones de carácter cuantitativo y el país en donde fueron realizadas, esto con el fin de conocer las normas más aplicadas según su ubicación. La Tabla 7 muestra el número de aplicación de las normas de RSE por país. Como resultado de este análisis se obtuvo que las normas más aplicadas en países de América Latina son la ISO 26000, el GRI y los indicadores ETHOS.

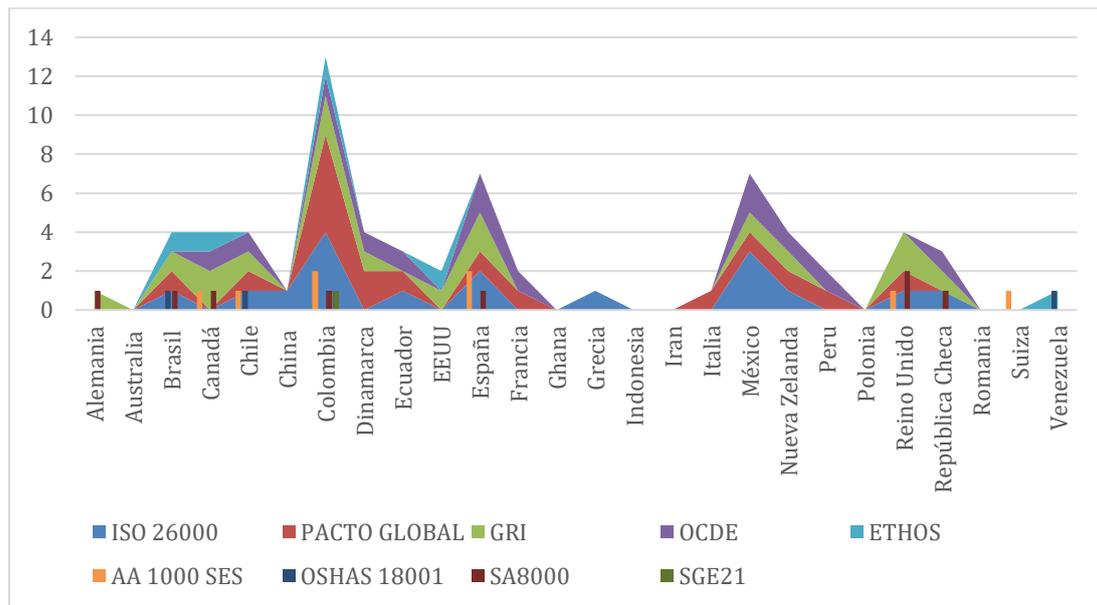


Figura 8. Numero de publicaciones revisadas por país.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

En la Figura 8 se puede observar que, en Europa, en primer lugar, se encuentra la ISO 26000 seguido por el GRI, las ODCE y finalmente las normas AA1000. Adicionalmente, en el continente asiático únicamente se pudo evidenciar el uso de la ISO 26000. En general la norma más usada y conocida a nivel mundial es la ISO 26000, debido a su amplio contenido, al ser una norma estandarizada que permite su implementación a cualquier empresa sin importar su sector a nivel internacional. Seguida del pacto global y el GRI que en sí están conformadas por un contenido similar a la ISO 26000, aunque su implementación tiene una mayor acogida en diferentes países según su disponibilidad y facilidad de aplicación.

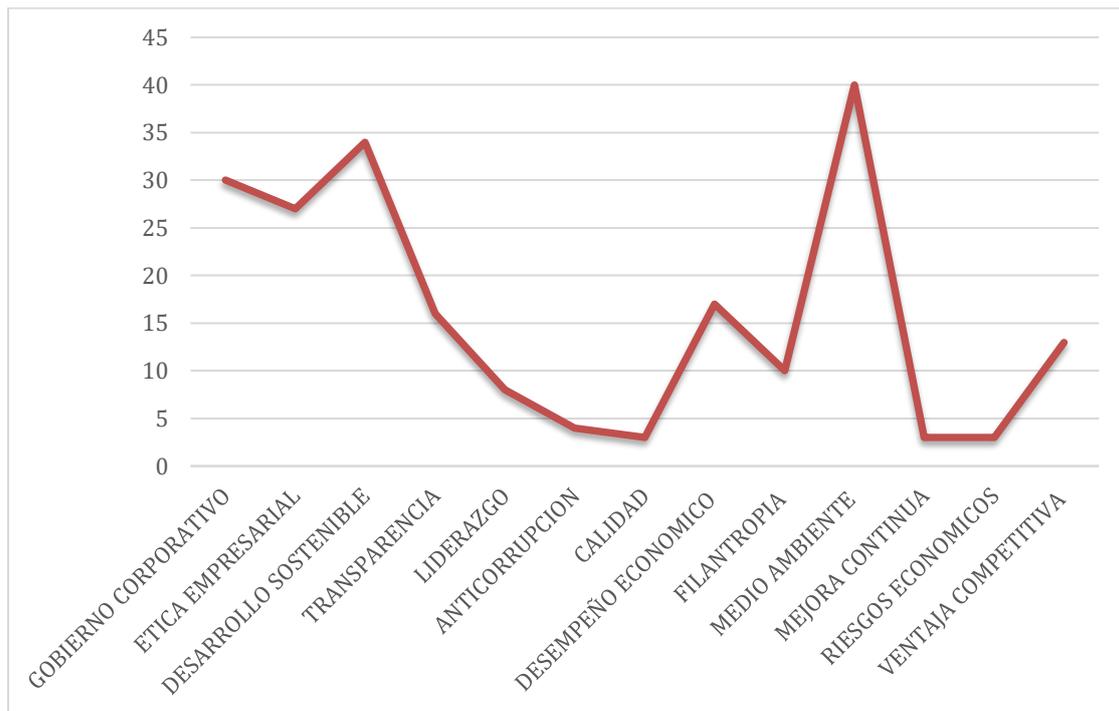


Figura 9. Frecuencia de utilización de componentes de RSE.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Luego de haber identificado las principales guías para RSE, se analizó su contenido con la finalidad de identificar un conjunto de directrices o componentes común. De esta manera, se agregaron etiquetas para la revisión de literatura que permitan identificar los componentes de RSE más mencionados en los distintos estudios encontrados. La Figura 9 muestra los componentes identificados dentro los artículos analizados, en donde, como principal fundamento para una buena gestión de RSE se ha podido identificar al Gobierno Corporativo que según la OCDE son los procedimientos y procesos que controlan y dirigen una organización. Así como también en la ISO se menciona que el liderazgo es clave para una gobernanza de la organización eficaz, no sólo para la toma de decisiones, sino también para motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y para integrar a través de la cultura de la organización.

Como resultado de este análisis se pudo conocer que los componentes que se mencionan con mayor frecuencia en la literatura son: Medio Ambiente y Gobierno



Corporativo. Este hecho se debe a que las buenas prácticas de Responsabilidad Social, según la ISO, están basadas en los Objetivos del Milenio definidos por la ONU dentro de los cuales se menciona “Garantizar la sostenibilidad del Medio Ambiente” (Organización de las Naciones Unidas, 2019), por lo cual las empresas deben identificar y evaluar el impacto ambiental que generan sus actividades con el objetivo de gestionarlos y minimizarlos. De igual manera el Gobierno corporativo o Gobernanza define las bases para un sistema de gestión empresarial ya que especifica las estrategias para maximizar el impacto positivo de sus operaciones en sus grupos de interés.

Posteriormente, en base a toda la información obtenida sobre las normas y guías más representativas de Responsabilidad Empresarial se identificaron los desafíos y beneficios más representativos al implementar una práctica basada en RSE. Este análisis tiene el objetivo de conocer los principales motivos por los cuales las empresas incursionan en la implementación de una normativa de RSE, así como también para conocer los principales desafíos que enfrentan o por los cuales evitan la implementación de dichas normas. Para esto, se creó una lista a partir de los resultados encontrados, y se realizó una comparación entre ellos para establecer los más importantes, tomando en cuenta los beneficios o desafíos más mencionados, mediante la lectura de la revisión bibliográfica.

Tabla 8. Beneficios y desafíos de la RSE mencionados en los artículos revisados.

BENEFICIOS	DESAFÍOS
Atraer nuevos clientes	Compleja gobernabilidad
Satisfacción de los empleados y menor rotación	Costos de implementación
Atrae inversores	Problemas de medición
Aumentar la productividad	Declinación del comportamiento ético
Valor de Imagen y marca	Desventaja económica
Aumenta las ventas	Menor beneficio para accionistas o dueños



Ventaja competitiva	Marketing engañoso
Fidelización del cliente	Dificultad de cumplimiento de todos los grupos de interés
Mejor calidad de vida	Elaborar un plan completo de RSE con instrumentos e indicadores medibles
Ingreso a nuevos mercados	Conflicto de valores creencias e ideologías entre el público interno y externo de la empresa
Innovación y Mejora continua	Transición de un modelo convencional a uno de RSE
Minimiza problemas internos y externos	
Crea sostenibilidad en la empresa a largo plazo	
Reduce impactos negativos sociales y medioambientales	

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

El listado de beneficios y desafíos de implementar RSE se puede observar en la Tabla 8. Sobre esto, se puede destacar que, los beneficios que se presentan con mayor frecuencia son: mejora en la productividad, competitividad y eficiencia de la empresa. De manera similar, también se identificaron los desafíos más recurrentes, los cuales son: falta de conocimiento, falta de personal capacitado y los costos de implementación.

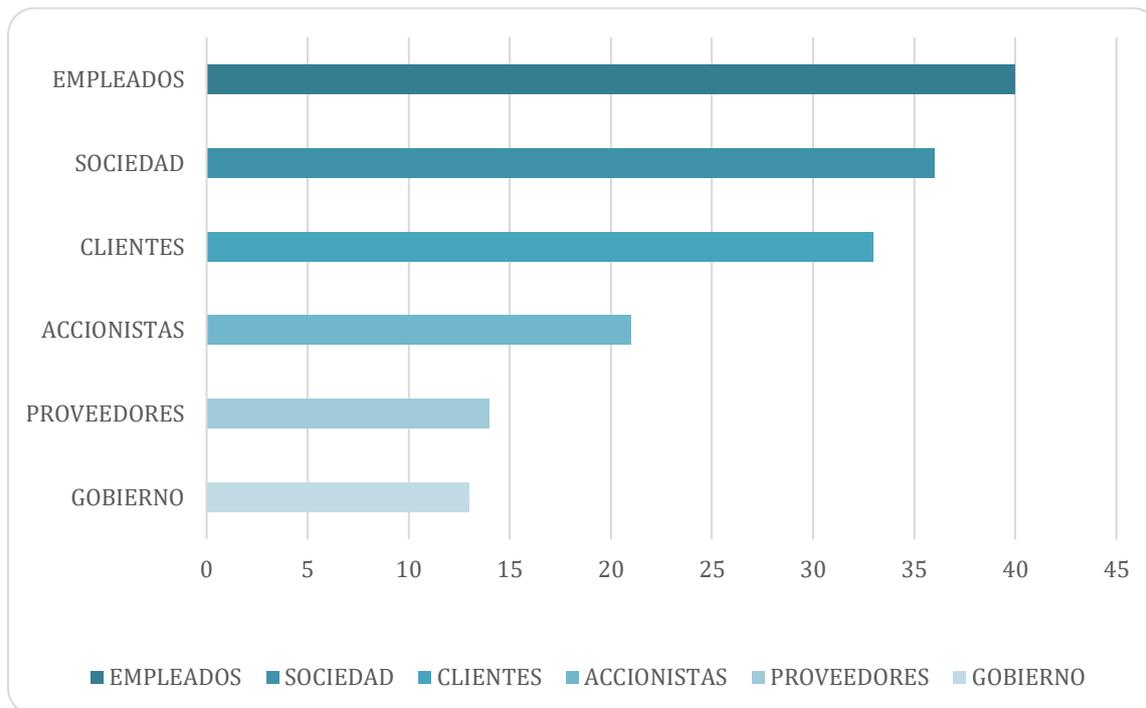


Figura 10. Frecuencia de menciones por grupos de interés de la RSE.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

En la Figura 10, se realizó un análisis de los principales stakeholders mencionados en los artículos, en donde podemos observar que las organizaciones priorizan su ambiente interno. En este caso el stakeholder empleados y sus accionistas en una menor proporción, al no poder controlar todos los eventos que ocurren en su ambiente externo. Ya que, al tener a sus colaboradores motivados y correctamente capacitados, además de un pago de salarios justos, motivación adecuada y con políticas flexibles y adaptables a cada uno de sus puestos de trabajo, la eficiencia de la organización se verá incrementada. Dándole a la empresa la oportunidad de incurrir en un nuevo aspecto de la RSE como sería el bienestar social y medioambiental del lugar en donde opera como parte del compromiso con la sociedad, y los clientes o consumidores ubicadas en segundo y tercer lugar de importancia respectivamente.

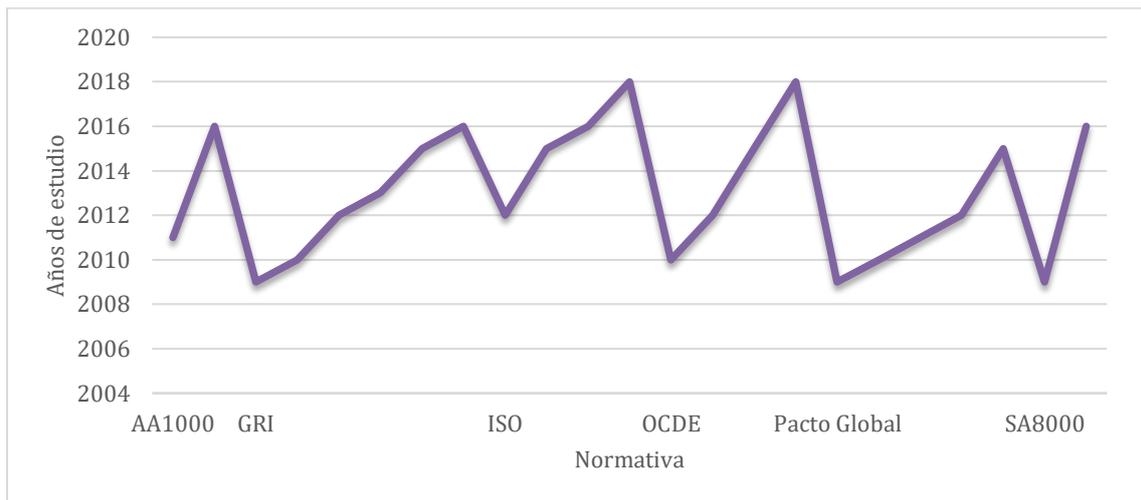


Figura 11. Frecuencia de estudios realizados de las distintas normativas por años.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

De acuerdo con los filtros aplicados en la búsqueda respecto al año de publicación, se consideró una antigüedad de hasta 10 años atrás desde el 2009 hasta 2019, con respecto a la cual la mayoría de información obtenida oscila entre los años 2012 a 2015, lo cual asegura un alto grado de pertinencia y contenido actualizado de las normas, modelos, guías, beneficios y nuevos retos empresariales y sociales en materia de Responsabilidad Social. También este análisis permite observar las normas más representativas en los artículos encontrados, como podemos observar GRI, ISO 26000 y Pacto Global obtuvieron el mayor número de artículos publicados como resultado de las investigaciones de RSE, como se puede observar en la Figura 11.

4.2 Resultados Objetivo específico 2.- Contextualizar y analizar detalladamente las directrices de gestión de responsabilidad social empresarial en la realidad local.

En primera instancia, a partir de los resultados de la revisión bibliográfica, se procedió a realizar una matriz que permitió integrar y analizar de forma conjunta cada norma, con sus dimensiones y subcomponentes específicos, a fin de poder observar sus semejanzas y diferencias, en base a las cuales serán planteados los lineamientos para estructurar el instrumento de evaluación.



Tabla 9. Matriz integrada de componentes de RSE.

Norma RSE	Componente	Subcomponente	Directriz Contextualizada
Gobernanza			
SGE 21	Gobernanza de la organización	Política de responsabilidad social	Sistemas que permitan supervisar y poner en práctica los principios de la responsabilidad social empresarial incorporándolos a la estrategia empresarial
		Código de conducta	Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia
		Comité de responsabilidad social	Comité encargado de los asuntos concernientes a las RSE



		Gestión de riesgos	Contar con el marco jurídico o legislación bajo el cual se rige su organización para garantizar que la misma cumpla con los requerimientos legales para su operación
		Plan de responsabilidad social	Cuando la empresa tome una decisión con un impacto negativo a nivel de RSE, cuente con un plan para evitar la repetición de este impacto
		Auditoría interna	Realizar auditorías financieras, sociales y ambientales regularmente
		Revisión por la dirección y mejora continua	Proceso estructurado de mejora continua en el que participan cada uno las personas que componen la compañía, con el objetivo de aumentar de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad,



			incrementando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos
		Divulgación de información no financiera	Las decisiones operacionales deben ser comunicadas a todos los niveles organizacionales de la empresa
ISO 26000	Prácticas justas de operación	Anti-corrupción	Políticas anticorrupción y anti soborno en la organización
		Participación política responsable	Tener programas de formación para sus colaboradores y representantes para incrementar la toma de conciencia respecto de la participación política responsable, las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés
		Competencia justa	Políticas de operación que regulan su actividad



		Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	Política explícita para colaborar y cooperar con toda su cadena de valor, para elevar la RSE de su sector productivo
		Respeto a los derechos de la propiedad	Políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal
GRI	Indicadores económicos	Desempeño económico	Medir el desempeño económico a través de indicadores financieros
		Presencia en el mercado	Política empresarial para apoyar a organizaciones y personas que proveen productos y servicios necesarios para la comunidad, con el fin de que se genere empleo local, así como vínculos con mercados locales, regionales y urbanos
		Prácticas de adquisición	Principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de los contratos con proveedores (incluidos



			contratistas y/o subcontratistas) para la adquisición de los productos y servicios, y/o en la realización de proyectos o iniciativas conjuntas con aliados
SGE 21	Clientes	Diseño y estructura de la organización	Contar con una estructura organizacional que ayuden en la toma de decisiones promoviendo un comportamiento ético
		Innovación responsable	Política promover el desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales en comunidades locales
		Calidad y excelencia	Ampliar la cobertura y proporcionar la misma calidad de productos a todos los grupos de consumidores sin discriminación
OECD	Cuestiones tributarias	Cuestiones tributarias	Mecanismos que muestren con transparencia el grado cumplimiento las



			obligaciones tributarias que la ley exige a su sector productivo
SGE 21	Inversores	Transparencia de la información	Procedimientos formales de rendición de cuentas de los resultados económicos sociales y ambientales de la organización
	Administraciones publicas	Cumplimiento de la legislación y normativa.	Métodos para informarse y revisar periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le aplican
SA 8000	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión	Sistemas de gestión que ayuden a determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización
Consumidores y clientes			



ISO 26000	Asuntos de consumidores	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	Comunicaciones de marketing respetuosas con la dignidad humana y que no sean engañosas ni inciten a conductas ilegales o peligrosas para la salud
		Consumo sostenible	Información detallada para que el consumidor pueda conocer si el producto satisface sus necesidades
		Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Grado de satisfacción de los clientes
		Protección y privacidad de los datos de los consumidores	Salvaguardar la información de sus clientes para asegurar un excelente servicio postventa
		Acceso a servicios esenciales	Servicios básicos dentro de la organización como son electricidad, gas, agua, servicios



			de aguas residuales, drenaje, alcantarillado y comunicación.
		Educación y toma de conciencia	Integrar a sus colaboradores subcontratados en programas internos de capacitación y/o educación
GRI	Indicadores sociales	Políticas públicas	Evitar la injerencia ilegítima en el ámbito de las políticas públicas
		Salud y seguridad de los clientes	Información en los productos acerca de sus ingredientes, usos, peligros y forma de desecho
		Cumplimiento socioeconómico	Desarrollo de su actividad económica, tomando en cuenta a todos los miembros de su organización y su bienestar



Ethos	Valores, transparencia y gobernanza	Compromisos éticos	Mecanismos o estrategias que promuevan el comportamiento ético en la toma de decisiones y sus interacciones con otros
		Arraigo en la cultura organizativa	Incluir a todos los miembros de la empresa en campañas de información de valores, cultura y principios de la misma
Sociedad y comunidad			
ISO 26000	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Creación de empleo y desarrollo de habilidades	Grupos vulnerables de su comunidad en la materia de creación de empleo y desarrollo de habilidades
		Desarrollo y acceso a la tecnología	Innovación de instrumentos tecnológicos que faciliten el trabajo e incrementen la eficiencia de los miembros de la organización



		Generación de riqueza e ingresos	Contribuir a la riqueza de su entorno y establezca mecanismos para garantizar el respeto del patrimonio y las formas de vida de las comunidades locales a las que puede afectar
		Salud	Promover la buena salud, mediante acciones como: el acceso a medicamentos y vacunas, el fomento de estilos de vida saludables, ejercicios y una buena nutrición
		Inversión social	Crear sinergias con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan al acceso de servicios básicos y prevención de enfermedades de la comunidad
GRI	Indicadores sociales	Diversidad e igualdad de oportunidades	Inclusión dentro del ambiente de trabajo, esto en cuanto a la diversidad y no discriminación en el mismo



		No discriminación y promoción de la equidad racial	Políticas de no discriminación en materia de equidad de género y discapacidad en el ámbito laboral
		Libertad de asociación y negociación colectiva	Políticas en donde se de libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos al interior del lugar de trabajo
		Trabajo infantil	Políticas que prohíban el trabajo infantil
		Trabajo forzoso u obligatorio	No utilización de trabajo forzado y del trabajo infantil en el desarrollo de sus actividades, productos y servicios
		Prácticas en materia de seguridad	Normativa que rija las políticas y programas de salud y seguridad ocupacional, basándose en los principios locales e internacionales cuando aplique



			(Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo)
		Derechos de los pueblos indígenas	Registro sobre el nivel de afectación que se pudo causar sobre los pueblos indígenas de la comunidad en donde se desempeña la organización
Ethos	Publico interno	Gestión participativa	Programas que garanticen las necesidades actuales de la sociedad sin comprometer sus necesidades futuras
		Compromiso con el desarrollo infantil	Programas que alienten la incorporación de niños a la educación formal y contribuye a la eliminación de los obstáculos que impidan obtener a los niños y niñas una buena educación



		Compromiso con la promoción de equidad de género	Normas escritas que prohíban y sancionen prácticas discriminatorias en cuanto igualdad de género en los procesos de selección y promoción interna
SGE 21	Personas que integran la organización	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	Favorecer a un adecuado equilibrio entre la vida privada y profesional de sus trabajadores
Ethos	Valores, transparencia y gobernanza	Balance social	Vincular las actividades realizadas dentro de la organización con la comunidad en donde se encuentra
	Gobierno y sociedad	Construcción de la ciudadanía por las empresas	Programas de participación ciudadana tanto para los miembros de la organización como para la comunidad
Proveedores y cadena de suministro			



Ethos	Proveedores	Apoyo al desarrollo de proveedores	Practicas dentro de su organización en donde exista un crecimiento mutuo a largo plazo con sus proveedores, con el objetivo de construir relaciones de ganar-ganar
	Consumidores y clientes	Política de comunicaciones comerciales	Canales de comunicación eficaces y eficientes con sus clientes, usuarios y consumidores
		Cocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios	Procedimientos respuesta y acción rápida frente a los posibles daños en los productos que brinda la empresa, con el fin de mejorar la calidad de servicio y satisfacción de los clientes
	Comunidad	Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno	Identificar los aspectos e impactos de las decisiones y actividades de la organización en el entorno que la rodea para brindar así



			soluciones efectivas frente a estos posibles problemas
		Relaciones con las organizaciones locales	Consultar a grupos representativos de las comunidades al determinar prioridades de la inversión social y actividades de desarrollo de la comunidad
	Gobierno y sociedad	Contribuciones para campañas políticas	Rendir cuentas sobre contribuciones a campañas políticas
		Liderazgo e influencia social	Implementación de programas de desarrollo social que incentiven a las comunidades cercanas a su organización a mejorar su calidad de vida
		Participación en proyectos sociales gubernamentales	Desarrollo de proyectos conjuntamente con el estado, contribuyendo con recursos humanos, financieros y/o técnicos para



			mejorar la calidad de vida en la comunidad en donde se desempeña su organización
GRI	Indicadores sociales	Evaluación social de los proveedores	Sistema de evaluación de proveedores donde se evidencien todas sus actividades de manera transparente
Empleados y Prácticas Laborales			
ISO 26000	Prácticas laborales	Trabajo y relaciones laborales	Excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de sus empleados
		Condiciones de trabajo y protección social	Medidas adecuadas para evitar o reducir los riesgos en materia de seguridad y salud o protección social de sus empleados
		Diálogo social	Canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización, posibilitando la



			participación de los trabajadores en la toma de decisiones que les afecten
		Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Programas de capacitación relacionados con sus actividades laborales
Ethos	Publico interno	Relaciones con los trabajadores tercerizados	Protección equitativa en salud y seguridad a trabajadores de tiempo parcial y temporales, así como a los trabajadores subcontratados
		Política de remuneración prestaciones y carrera	Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado
		Comportamiento de despidos	Normativa para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido
		Preparación de la jubilación	Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación



SA 8000	Horario de trabajo	Horario de trabajo	Flexibilidad de horario para asuntos particulares de sus colaboradores (eventos de los hijos, emergencias, estudios, etc.)
SART	Gestión de talento humano	Comunicación Interna y Externa	Creación y comunicación de Información disponible de las políticas de la seguridad en la empresa
ISO 45001	Liderazgo y participación de los trabajadores	Política de la SST	Creación de Políticas relacionadas al riesgo laboral de la empresa
	Contexto de la organización	Determinación del alcance del sistema de gestión de la SST	Definición de los límites y la aplicabilidad de los sistemas de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de seguridad empresarial



			Tener en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas o realizadas
SART	Gestión técnica	Identificación	Conocimiento el proceso productivo de la empresa
	Gestión administrativa	Organización	Establecimiento de comités y planificaciones necesarias para implementar y mantener la seguridad y salud ocupacional de la empresa
ISO 45001	Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Concientización y capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores
	Liderazgo y participación de los trabajadores	Consulta y participación de los trabajadores	Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad



SART	Procedimientos y programas operativos básicos	Equipos de protección individual y ropa de trabajo	Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo
OSHAS 18001	Implementación y operación	Comunicación , participación y consulta	Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración
ISO 45001	Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Elaboración de diseños de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador
	Contexto de la organización	Determinación del alcance del sistema de gestión de la SST	Establecimiento de objetivos medibles y coherentes con la política de seguridad en la empresa



	Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Levantamiento de procesos y elaboración de matriz de riesgos para la evaluación de un sistema de gestión de seguridad
	Evaluación de desempeño	Auditoría interna	Realización y documentación de auditorías de seguridad en cada área de la empresa, notificando previamente a los involucrados
OSHAS 18001	Verificación	Investigación de incidente, no conformidad, acción correctiva y preventiva	Determinación de causas de accidentes para proponer acciones de mejora considerando los indicadores pertinentes
			Desarrollo de Investigaciones sobre nuevas probabilidades de accidentes ocasionados por el avance tecnológico
SART	Gestión administrativa	Planificación	Planificación, implementación y control de los procesos necesarios para cumplir con



			los objetivos del modelo de gestión de seguridad
ISO 45001	Operación	Eliminar peligros y reducir riesgos para la SST	Establecimiento e implementación de procesos para la eliminación de los peligros y reducción de riesgos
OSHAS 18001	Implementación y operación	Preparación y respuesta ante emergencias	Demostración a los trabajadores de las capacidades de respuestas planificadas en las situaciones de emergencia
ISO 26000	Prácticas laborales	Condiciones de trabajo y protección social	Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados
ISO 45001	Apoyo	Comunicación	Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización



ISO 26000	Prácticas laborales	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Instauración de Programas de capacitación relacionados con sus actividades laborales para incrementar la eficacia en la empresa
ISO 45001	Apoyo	Comunicación	Manejo de comunicación interpersonal, interdepartamental y nivel operativo con la alta dirección
Ethos	Publico interno	Política de remuneración, prestaciones y carrera	Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado
		Comportamiento de despidos	Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido
		Preparación de la jubilación	Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a



			los trámites administrativos para solicitar su jubilación
SA 8000	Horario de trabajo	Horario de trabajo	Flexibilización en el horario de trabajo para permitir resolver asuntos particulares de sus colaboradores
ISO 26000	Desarrollo y acceso a la tecnología	Participación activa y desarrollo de la comunidad	Innovación en instrumentos tecnológicos que incrementen la eficiencia de la organización promoviendo prácticas ambientalmente apropiadas
Medio ambiente			
ISO 26000	Medio ambiente	Prevención de la contaminación	Reducción de los impactos ambientales de los productos y servicios
		Enfoque al ciclo de vida	Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto (Desde la extracción de materias primas y la



			generación de energía, pasando por su producción y uso, hasta la disposición final)
		Evaluación del impacto ambiental	Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto y utilizar los resultados en la toma de decisiones
		Uso de tecnologías y practicas ambientalmente apropiadas	Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas
		Prevención de la contaminación	Control de emisiones al aire de contaminantes como Pb, Hg, COV, Sox, NOx, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono
			Control de vertidos o escorrentías directos, intencionados o accidentales a aguas



			superficiales o la filtración a aguas subterráneas
			Gestión de residuos líquidos o sólidos provenientes de las actividades de la organización
			Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que pueden afectar de manera negativa a los ecosistemas y a la salud humana resultantes de emisiones o liberaciones
			Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, impresiones visuales, contaminación lumínica, vibraciones, emisiones electromagnéticas, radiaciones, agentes infecciosos y riesgos biológicos



			Creación de Programas de eficiencia energética para reducir su demanda generada durante el desarrollo de las actividades de la empresa
		Uso sostenible de recursos	Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica, hidroeléctrica, de olas y mareas o eólica y biomasa
			Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua dentro de su esfera de influencia
			Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales, tierra y materiales para reducir el deterioro ambiental causado por el uso de materias



			primas en producción o en la entrega de sus servicios
			Minimización de la exigencia de recursos de productos, considerando también exigencias durante su uso
		Mitigación del cambio climático	Minimización de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), considerando proyecciones a futuro, para identificar oportunidades para evitar o minimizar daños por el cambio climático
			Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos y contribuir a fortalecer la capacidad de las partes interesadas para adaptarse
			Valoración, protección y restauración de: biodiversidad, ecosistemas y servicios que



			estos proporcionan (Ej. alimentos, agua, combustible, suelo, absorción de contaminantes y residuos)
		Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales	Creación o colaboración en Proyectos de uso de la tierra y de los recursos naturales de manera sostenible
			Fomento de un desarrollo urbano y rural ambientalmente sólido, impactando de manera significativa en el entorno urbano o rural y sus ecosistemas relacionados

Fuente: *Investigación propia. Elaboración: Los autores.*



La Tabla 9 muestra la distribución de las directrices propuestas dentro de la encuesta realizada a las empresas del sector industrial manufacturero de la ciudad de Cuenca, esto mediante la conciliación de las directrices presentes en las normas de RSE más importantes a nivel mundial, según dimensión y subcomponente. Con la finalidad de obtener un instrumento de evaluación de calidad, que abarque los aspectos más importantes de la RSE, sin dejar fuera ningún aspecto importante a nivel organizacional.

Análisis Resultados Encuestas Aplicadas

En esta sección se presentan los resultados de los análisis estadísticos de las encuestas aplicadas a las empresas Industriales-Manufactureras de la Ciudad de Cuenca.

Sector productivo a donde corresponden las empresas encuestadas

La figura 12 muestra los sectores empresariales encuestados. Las empresas fueron en su mayoría del sector productivo, ya que el cuestionario fue aplicado en la cámara de la pequeña industria del Azuay (CAPIA⁹). Dentro de esta también existen empresas del sector servicios en menor proporción, con un total de 5 respuestas, debido a que obtienen capacitaciones y asesoramiento en su desarrollo, lo cual les resulta beneficioso.

⁹ www.capia.com.ec

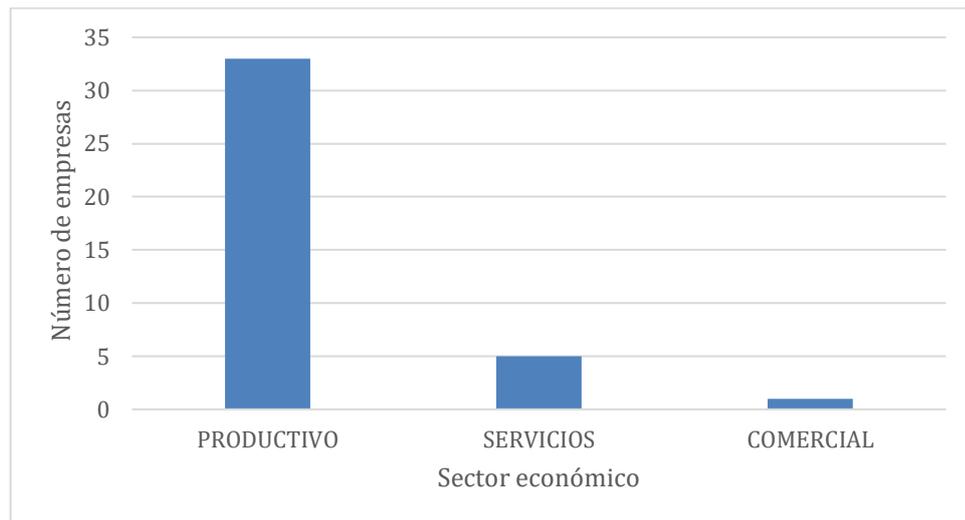


Figura 12. Sectores económicos de las empresas encuestadas.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Cargo de las personas encuestadas

Al tratarse de una investigación sobre RSE, la cual requiere cierto grado de conocimiento sobre normativas y modelos de aplicación, las encuestas fueron dirigidas principalmente a personas de altos mandos empresariales. En la Figura 12 se puede observar que la mayoría de encuestados fueron Jefes/Gerentes de departamento, gerentes generales y los propietarios de las empresas, los cuales suman un total de 25 personas de un total de 39 encuestas. De esta forma se puede garantizar la calidad de la información obtenida, ya que las 14 encuestas restantes fueron respondidas por empleados afines a las áreas administrativas de la empresa.

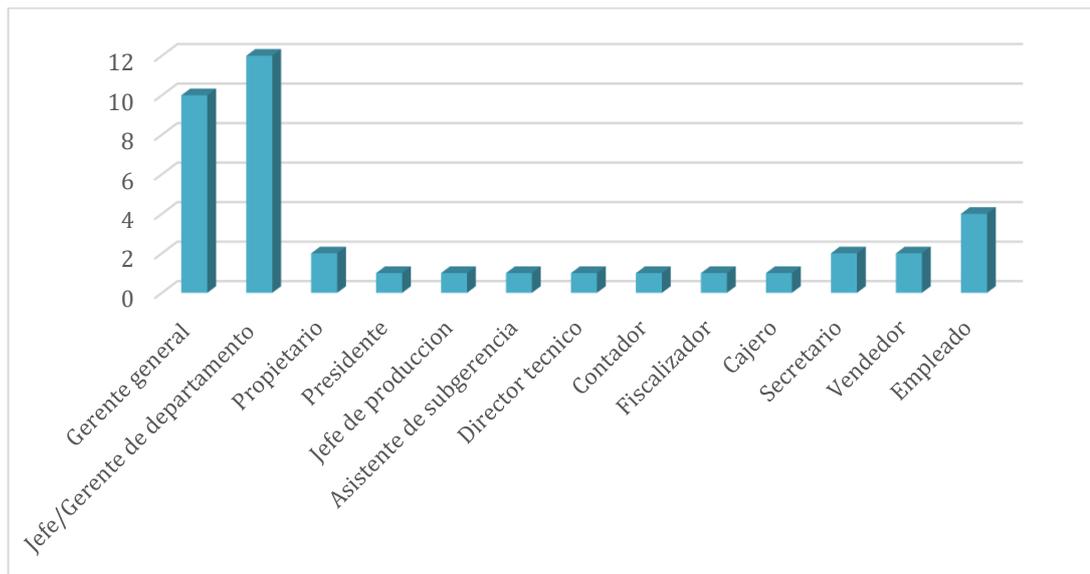


Figura 13. Cargo de las personas encuestadas.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Años de experiencia de las personas encuestadas

Las personas a quienes fueron dirigidas las encuestas además de tener los conocimientos necesarios sobre RSE, también deben tener la experiencia necesaria dentro de la empresa para conocer el tema a detalle y poder responder las preguntas concernientes a cada dimensión de la misma. En la Figura 13, se puede observar que la mayoría de personas encuestadas cuentan con más de 20 años de experiencia dentro de las empresas, lo cual es un indicativo de que la información brindada respecto a organización es válida, ya que las encuestas fueron aplicadas a personas que conocen el funcionamiento y operaciones de las empresas a profundidad.

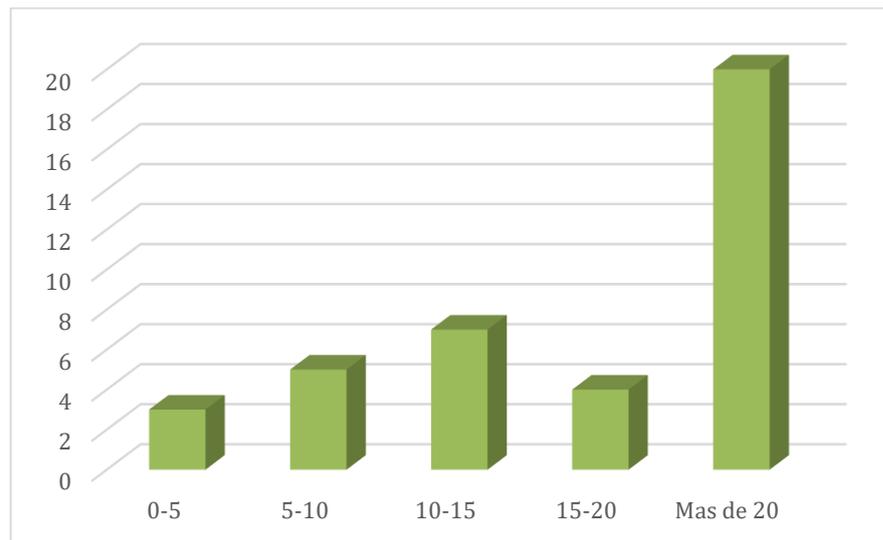


Figura 14. Años de experiencia de los encuestados.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Normas, Guías y Modelos de RSE conocidas por las empresas encuestadas

La Figura 14 presenta el análisis de las respuestas sobre el conocimiento de las normativas o guías de RSE, donde la mayoría de personas encuestadas, es decir 28 de 39 respuestas fueron negativas, lo cual indica que a pesar de estar conscientes de lo que se trata la RSE y aplicar algunos principios de la misma, no conocen sobre la existencia de dichas normas o guías. Pero este hecho no significa que dentro de dichas empresas no se estén aplicando normas de RSE, como supieron comentar los encuestados, sino que más bien desconocen su contenido, el cual puede estar vinculado a sus actividades y podría serles de gran utilidad al momento de querer aplicar para obtener alguna certificación en el futuro.

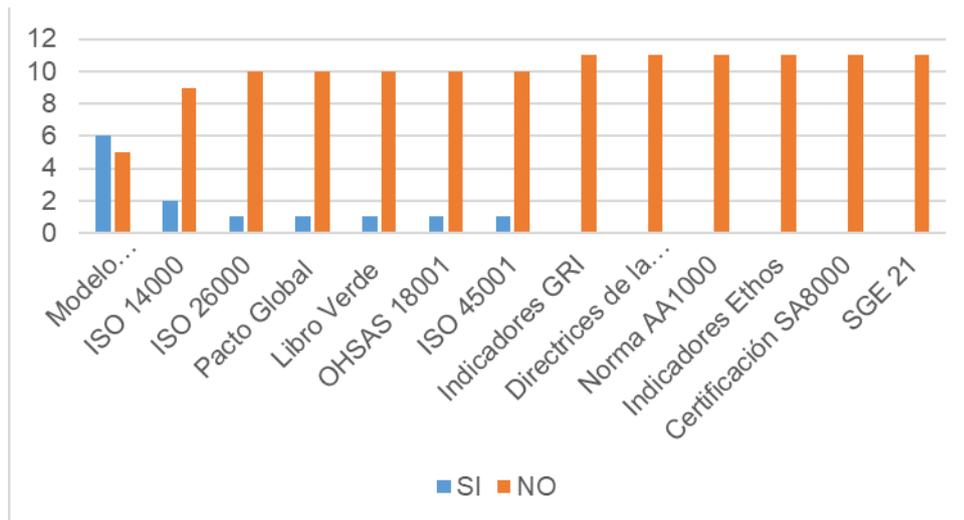


Figura 15. Conocimiento de Normativas de RSE.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Del total de 39 empresas encuestadas 11 respondieron que tienen algún conocimiento o han aplicado alguna norma de responsabilidad social. Esta cantidad de respuestas representa un porcentaje muy inferior a la media, por lo cual se puede observar el bajo conocimiento que poseen las empresas sobre dichas normas. En la Figura 15 se puede observar que las normas más conocidas en referentes al tema de Responsabilidad Social son el Modelo Ecuatoriano de Seguridad y Salud Ocupacional¹⁰ y la ISO 14000 de gestión ambiental. Esto se debe principalmente a que la gran mayoría de empresas encuestadas pertenecen al sector productivo y están regidas bajo dichas normas para su legal funcionamiento.

¹⁰ www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Nivel de conocimiento y experiencia de los encuestados en las dimensiones de RSE.

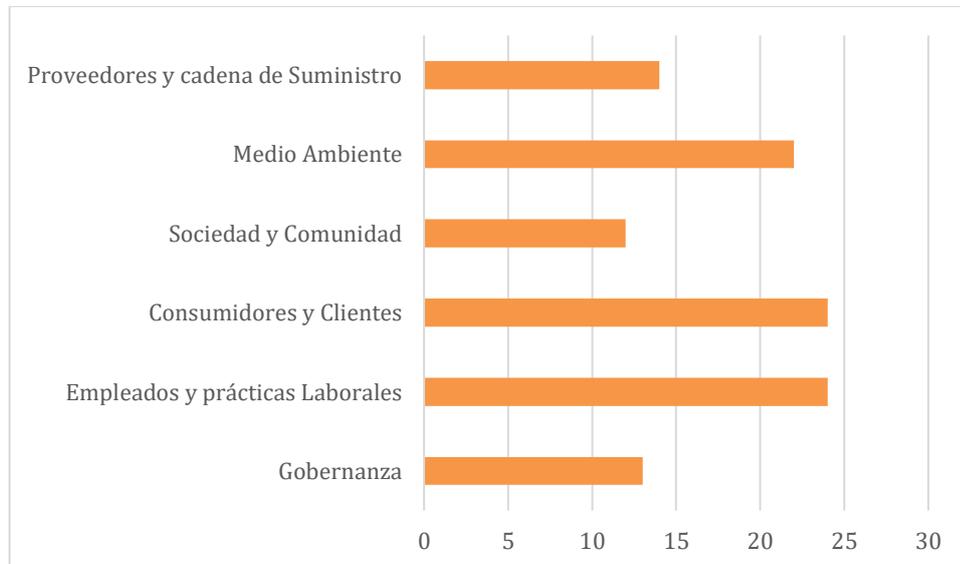


Figura 16. Experiencia de los encuestados en las dimensiones de RSE.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Debido a la extensión de la encuesta se le dio a cada encuestado la opción de elegir 2 o más dimensiones, de las 6 propuestas, en las cuales posean una mayor experiencia en su área de trabajo, con la finalidad de obtener información con mayor calidad, basada en el nivel de experiencia sobre las directrices propuestas. En la Figura 16, se puede observar que las principales dimensiones seleccionadas por los encuestados son: Medioambiente, Consumidores y Clientes, y Empleados y Prácticas Laborales; ya que la mayoría de las personas asocian las RSE con aspectos principalmente de medio ambiente, además de priorizar la satisfacción del cliente en la actividad cotidiana de las empresas, pero también sin dejar de lado el bienestar de sus empleados.

Además, es importante mencionar que, la priorización de los aspectos de Medioambiente, Consumidores y Prácticas Laborales se debe a la relación que el encuestado tiene en su puesto de trabajo con cada una de estas dimensiones, por ejemplo, al ser la mayoría de encuestados jefes o gerentes,



eligieron la opción de prácticas laborales, tema que manejan habitualmente. Como punto de partida las normas identificadas señalan que la aplicación de RSE debe partir desde el interior de las empresas, como por ejemplo al implementar mejoras en el ambiente laboral. De esta manera, las empresas buscan obtener un desarrollo sostenible, para en un futuro poder generar impactos positivos a sus stakeholders externos y sociedad en general.

Beneficios y limitaciones en la implementación de prácticas de RSE

Los principales motivos por los cuales las empresas consideran la implementación de las prácticas recomendadas por las guías de RSE son sus beneficios a largo plazo. Por este motivo se consideró importante, al aplicar las encuestas, preguntar cuáles son los beneficios más importantes o más relevantes que buscan obtener al momento de aplicar prácticas socialmente responsables. En la Figura 17, se puede observar que los beneficios percibidos como más importantes para los encuestados son, el aumento en la productividad, atracción de nuevos clientes o inversionistas, mejorar la calidad de vida y bienestar de la sociedad, y el aumento del rendimiento y satisfacción de los empleados, los cuales indican que las empresas están enfocadas principalmente a mejorar su eficiencia, además de la calidad de vida de sus empleados y comunidad.

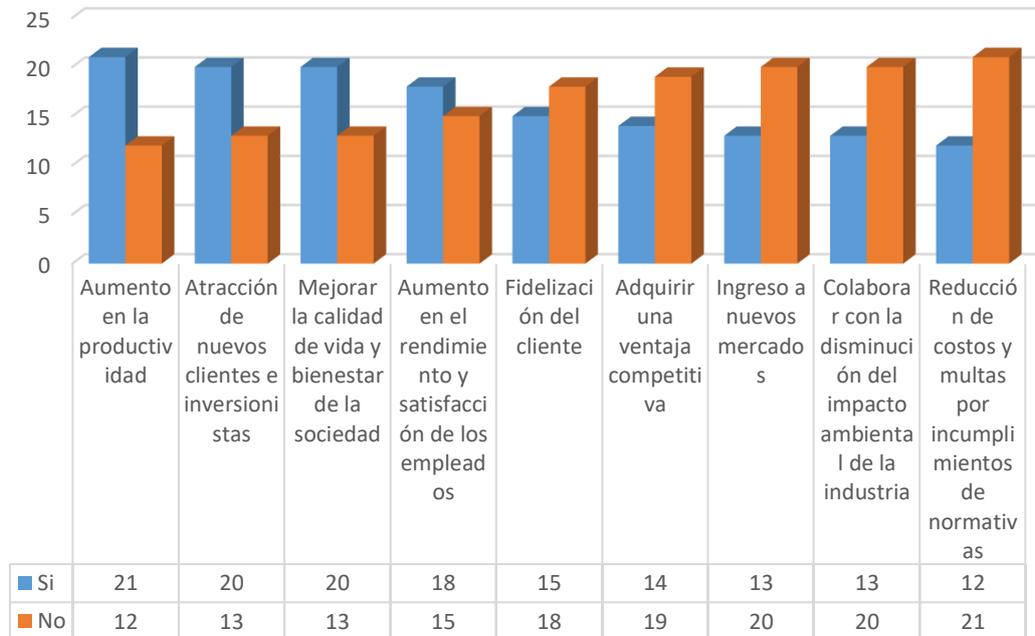


Figura 17. Beneficios de la implementación de RSE.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Al igual que las prácticas RSE generan beneficios, existen limitaciones al momento de aplicar dichas directrices, por lo que adicionalmente a los participantes de las encuestas se les pregunto cuáles son los principales desafíos que dificultarían la implementación de una norma de RSE. En la Figura 18 se puede observar que las limitaciones que más pesan en las organizaciones son: los costos de implementación, la resistencia al cambio de las empresas y la dificultad de cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés. Esto indica que la principal limitación son los costos y dificultad de implementación, debido a que estas son pequeñas empresas, cuyos ingresos no son lo suficientemente altos para incurrir en estos gastos, además de la resistencia al cambio debido al carácter tradicional de las empresas cuencanas, lo cual es contraproducente ya que si bien implica un costo su implementación, este será retribuido con una mayor eficiencia y utilidades en un futuro, además de garantizar la sostenibilidad de la empresa con el tiempo.

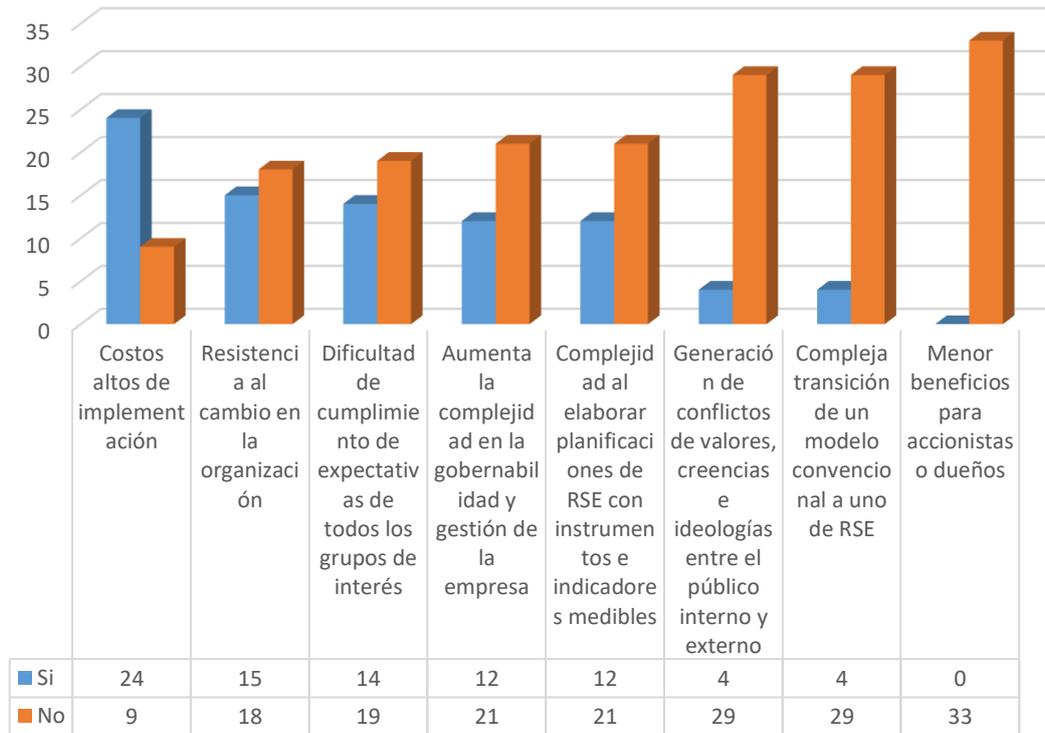


Figura 18. Limitaciones en la aplicación de RSE.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Aplicación de las directrices de RSE dentro de las empresas locales

A continuación, se procedió a consultar a los encuestados la aplicación de las directrices de RSE planteadas dentro de sus empresas en la actualidad, las mismas que en su mayoría fueron negativas principalmente debido a la falta de conocimiento. Aunque existieron excepciones de algunas directrices dentro las dimensiones de Consumidores y Clientes, Medio Ambiente y, Empleados y Prácticas Laborales, debido a que algunas de las directrices mencionadas se encuentran reguladas dentro de la industria.



Tabla 10. Aplicación de las directrices la dimensión Gobernanza dentro de la Industria local.

Dimensión: Gobernanza			
Numero	Directriz	SI	NO
1	Implementación de Sistemas que permitan supervisar y poner en práctica los principios de la RSE como auditorias financieras, sociales y ambientales	33%	67%
2	Establecimiento de un Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia	58%	42%
3	Gestión de impactos negativos a nivel de RSE	30%	70%
4	Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda su cadena de valor	42%	58%
5	Comunicación a todos los niveles organizacionales de las decisiones operacionales	58%	42%
6	Creación de políticas anticorrupción y anti soborno en la organización	25%	75%
7	Toma de conciencia respecto de la participación política responsable, las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés	42%	58%
8	Implantación de Políticas de operación que regulen su actividad, marco jurídico o legislación para garantizar que la organización cumpla con los requerimientos legales	33%	67%
9	Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal	45%	55%
10	Medición del desempeño económico a través de indicadores financieros	58%	42%
11	Instauración de una Política empresarial para apoyar a organizaciones y personas que proveen productos y servicios necesarios para la comunidad	31%	69%
12	Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos con proveedores	58%	42%



13	Promoción del desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales en comunidades locales	36%	64%
14	Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores	50%	50%
15	Instauración de procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales de la organización	30%	70%
16	Implementación de Sistemas de gestión que ayuden a determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización	50%	50%
17	Rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas	18%	82%

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Como se puede observar en la Tabla 10, la mayoría de directrices de la dimensión gobernanza, no son aplicadas en mayor proporción dentro de las empresas encuestadas, a excepción del establecimiento de un código de conducta, comunicación de información a los niveles organizacionales, medición del desempeño económico mediante indicadores financieros y la definición de principios de RSE en contratos con los proveedores. Esto debido principalmente a que las empresas no se rigen bajo ninguna normativa de aplicación de RSE y solo se centran en mejorar su eficiencia y control dentro de la organización, mas no en el cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social.

Tabla 11. Aplicación de las directrices de la dimensión Consumidores y Clientes dentro de la Industria local.

Dimensión: Consumidores y Clientes			
Numero	Directriz	SI	NO
1	Comunicaciones de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas	65%	35%
2	Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes	57%	43%



3	Presentación de Información detallada sobre beneficios y características de los productos	67%	33%
4	Protección de la información de sus clientes	62%	38%
5	Servicios básicos dentro de la organización	80%	20%
6	Integración de colaboradores subcontractados en programas internos de capacitación	40%	60%
7	Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas	35%	65%
8	Desarrollo de su actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de su organización	81%	19%
9	Definición de mecanismos o estrategias que promuevan el comportamiento ético en la toma de decisiones	67%	33%
10	Inclusión de todos los miembros de la organización en campañas que promuevan los valores, cultura y principios	60%	40%

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Las empresas encuestadas, poseen un mayor nivel de aplicación en las directrices de la dimensión consumidores y clientes, como se puede observar en la Tabla 11, esto debido a que las organizaciones toman en cuenta principalmente su bienestar ya que de ellos depende su actividad económica, por lo cual esta enfocados en la satisfacción de sus necesidades, su integración y su buena ética empresarial.

Tabla 12. Aplicación de las directrices de la dimensión Sociedad y Comunidad dentro de la Industria local.

Dimensión: Sociedad y Comunidad			
Numero	Directriz	SI	NO
1	Creación de empleo y desarrollo de habilidades	50%	50%
2	Contribución a la generación de riqueza del entorno, garantizando el respeto del patrimonio y las formas de vida de las comunidades locales	71%	29%
3	Promoción de la buena salud	57%	43%



4	Cooperación con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan al acceso de servicios básicos y prevención de enfermedades de la comunidad	17%	83%
5	Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo	100%	0%
6	Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas	57%	43%
7	Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos	17%	83%
8	Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado	86%	14%
9	Registro sobre el nivel de afectación sobre los pueblos indígenas de la comunidad	0%	100%
10	Colaboración en Programas que garanticen las necesidades actuales de la sociedad sin comprometer sus necesidades futuras	57%	43%
11	Colaboración en Programas de educación formal para niños de la comunidad	29%	71%
12	Promoción de un equilibrio entre la vida privada y profesional de sus trabajadores	50%	50%
13	Relación de actividades realizadas dentro de la organización con la comunidad en donde se encuentra	29%	71%
14	Colaboración en Programas de participación ciudadana tanto para los miembros de la organización como para la comunidad	29%	71%

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

En la Tabla 12 se puede observar que la mayor proporción de empresas encuestadas no aplican las directrices de RSE que se encuentran dentro de la dimensión sociedad y comunidad. Aunque estas, si colaboran de una manera u otra en su comunidad, esto mediante la creación de puestos de trabajo dirigidos a las personas de su localidad, sin ningún tipo de discriminación o trabajo forzado, promoviendo la diversidad y la buena salud, además de que buscan colaborar en programas que beneficien a su entorno en la aplicación de prácticas de RSE.



Tabla 13. Aplicación de las directrices de la dimensión Proveedores y Cadena de Suministro dentro de la Industria local.

Dimensión: Proveedores y cadena de suministro			
Numero	Directriz	SI	NO
1	Creación de Prácticas en donde exista un crecimiento mutuo a largo plazo con sus proveedores	62%	38%
2	Establecimiento de Canales de comunicación eficaces y eficientes con sus clientes, proveedores y consumidores	75%	25%
3	Definición de procedimientos de respuesta y acción rápida frente a los posibles daños en los productos que brinda la empresa	67%	33%
4	Creación de un Sistema de evaluación de proveedores donde se evidencien sus actividades de manera transparente	55%	45%

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

La dimensión proveedores y cadena de suministro es aplicada en gran proporción dentro de las empresas encuestadas, como se puede observar en la Tabla 13, esto en cuanto la creación de prácticas laborales, establecimiento de canales de comunicación eficientes, definición de procedimientos de repuesta y la creación de un sistema de evaluación para sus proveedores, ya que al ser industrias productivas en su mayoría, cuentan con los procedimientos necesarios para su operación diaria, lo cual depende en gran medida en la relación con sus proveedores.

Tabla 14. Aplicación de las directrices de la dimensión Empleados y Prácticas Laborales dentro de la Industria local.

Dimensión: Empleados y Prácticas Laborales			
Número	Directriz	SI	NO
1	Compromiso personal e institucional para reducir los riesgos y eliminar los accidentes de la empresa	82%	18%



2	Creación y comunicación de Información disponible de las políticas de la seguridad en la empresa	77%	23%
3	Creación de Políticas relacionadas al riesgo laboral de la empresa	68%	32%
4	Definición de los límites y la aplicabilidad de los sistemas de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST)	50%	50%
5	Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de seguridad empresarial	59%	41%
6	Tener en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas o realizadas	68%	32%
7	Conocimiento el proceso productivo de la empresa	73%	27%
8	Establecimiento de comités y planificaciones necesarias para implementar y mantener la seguridad y salud ocupacional de la empresa	68%	32%
9	Concientización y capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores	64%	36%
10	Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad	59%	41%
11	Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo	82%	18%
12	Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración	55%	45%
13	Elaboración de diseños de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador	50%	50%
14	Establecimiento de objetivos medibles y coherentes con la política de seguridad en la empresa	55%	45%
15	Levantamiento de procesos y elaboración de matriz de riesgos para la evaluación de un sistema de gestión de seguridad	64%	36%
16	Realización y documentación de auditorías de seguridad en cada área de la empresa, notificando previamente a los involucrados	41%	59%
17	Determinación de causas de accidentes para proponer acciones de mejora considerando los indicadores pertinentes	50%	50%



18	Desarrollo de Investigaciones sobre nuevas probabilidades de accidentes ocasionados por el avance tecnológico	36%	64%
19	Planificación, implementación y control de los procesos necesarios para cumplir con los objetivos del modelo de gestión de seguridad	64%	36%
20	Establecimiento e implementación de procesos para la eliminación de los peligros y reducción de riesgos	55%	45%
21	Demostración a los trabajadores de las capacidades de respuestas planificadas en las situaciones de emergencia	45%	55%
22	Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados	59%	41%
23	Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización	59%	41%
24	Instauración de Programas de capacitación relacionados con sus actividades laborales para incrementar la eficacia en la empresa	50%	50%
25	Manejo de comunicación interpersonal, interdepartamental y nivel operativo con la alta dirección	59%	41%
26	Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado	45%	55%
27	Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido	50%	50%
28	Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación	32%	68%
29	Flexibilización en el horario de trabajo para permitir resolver asuntos particulares de sus colaboradores	50%	50%
30	Innovación en instrumentos tecnológicos que incrementen la eficiencia de la organización promoviendo prácticas ambientalmente apropiadas	50%	50%

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

En la Tabla 14, se puede observar que la mayoría de directrices planteadas dentro de la dimensión de empleados y prácticas laborales tienen un alto



grado de aplicabilidad dentro de las empresas encuestadas, principalmente en cuanto la creación y comunicación de políticas y prácticas de seguridad ocupacional, el levantamiento de procesos para la prevención de riesgos laborales, y el suministro adecuado de ropa y herramientas de trabajo. Ya que, al ser empresas productivas, su operatividad está regida bajo los parámetros de salud y seguridad ocupacional (SSO) para su funcionamiento, debido al nivel de riesgo que esto implica.

Tabla 15. Aplicación de las directrices de la dimensión Medio Ambiente dentro de la Industria local.

Dimensión: Medio Ambiente			
Número	Directriz	SI	NO
1	Reducción de los impactos ambientales de los productos y servicios	94%	6%
2	Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto (Desde la extracción de materias primas y la generación de energía, pasando por su producción y uso, hasta la disposición final)	50%	50%
3	Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto y utilizar los resultados en la toma de decisiones	44%	56%
4	Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas	39%	61%
5	Control de emisiones al aire de contaminantes como Pb, Hg, COV, Sox, NOx, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono	44%	56%
6	Control de vertidos o escorrentías directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o la filtración a aguas subterráneas	72%	28%
7	Gestión de residuos líquidos o sólidos provenientes de las actividades de la organización	67%	33%
8	Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que pueden afectar de manera negativa a los ecosistemas y a la salud humana resultantes de emisiones o liberaciones	67%	33%



9	Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, impresiones visuales, contaminación lumínica, vibraciones, emisiones electromagnéticas, radiaciones, agentes infecciosos y riesgos biológicos	78%	22%
10	Creación de Programas de eficiencia energética para reducir su demanda generada durante el desarrollo de las actividades de la empresa	44%	56%
11	Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica, hidroeléctrica, de olas y mareas o eólica y biomasa	22%	78%
12	Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua dentro de su esfera de influencia	44%	56%
13	Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales, tierra y materiales para reducir el deterioro ambiental causado por el uso de materias primas en producción o en la entrega de sus servicios	22%	78%
14	Minimización de la exigencia de recursos de productos, considerando también exigencias durante su uso	33%	67%
15	Minimización de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), considerando proyecciones a futuro, para identificar oportunidades para evitar o minimizar daños por el cambio climático	33%	67%
16	Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos y contribuir a fortalecer la capacidad de las partes interesadas para adaptarse	28%	72%
17	Valoración, protección y restauración de: biodiversidad, ecosistemas y servicios que estos proporcionan (Ej. alimentos, agua, combustible, suelo, absorción de contaminantes y residuos)	22%	78%
18	Creación o colaboración en Proyectos de uso de la tierra y de los recursos naturales de manera sostenible	11%	89%
19	Fomento de un desarrollo urbano y rural ambientalmente sólido, impactando de manera significativa en el entorno urbano o rural y sus ecosistemas relacionados	17%	83%

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.



Dentro de la dimensión de medio ambiente las empresas encuestadas respondieron que no aplican dichas directrices en una mayor proporción, como se puede observar en la Tabla 15. Aunque respondieron positivamente en la aplicación de ciertos aspectos como: la reducción de impactos ambientales de sus productos y servicios, mediante el control y correcta disposición de residuos líquidos y sólidos contaminantes, para evitar la contaminación de la tierra suelo y aire, así como también contribuyen al medio ambiente mediante la reutilización de materiales reciclables usados como materia prima en sus operaciones.

Medidas de Tendencia Central y Variabilidad

Siguiendo la metodología de Hernández Sampieri para análisis de datos cualitativos, se mencionan algunos procedimientos estandarizados haciendo referencia a la estadística descriptiva e inferencial (Hernández Sampieri et al., 2014), mediante la cual se han calculado las siguientes medidas de dispersión y variabilidad: Media, Mediana, Desviación Estándar y Covarianza. Los cuales permiten describir y documentar el desempeño esperado de los procedimientos, partiendo de un estándar como punto de referencia para la evaluación del rendimiento operativo de los procesos en las empresas. En la Tabla 16, se puede observar el análisis descriptivo de las puntuaciones por dimensión de RSE analizada.

Tabla 16. Resumen del análisis descriptivo de la puntuación de cada dimensión de RSE.

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD
--



	CONSUMIDORES	EMPLEADOS	GOBERNANZA	PROVEEDORES	SOCIEDAD Y COMUNIDAD	MEDIO AMBIENTE
Media	4.07	4.07	3.72	4.09	3.72	4.26
Desviación Estándar	1.15	1.09	1.41	1.11	1.13	0.98
Covarianza	0.28	0.27	0.39	0.27	0.31	0.23

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Como se puede observar en la Tabla 16, la media del nivel de prioridad en cada uno de las dimensiones se encuentra muy cercana a 4.00, es decir que la prioridad de aplicación dentro de las empresas se encuentra entre media (3) y media alta (4). Asimismo, la desviación estándar indica que la mayoría de los datos de cada dimensión no están alejados de la media ya que todos son cercanos a 1. Es importante mencionar que la calificación de las directrices fue evaluada en la escala de Likert en un rango del 1 al 5 como 1 = prioridad baja, 2 = prioridad media baja, 3 = prioridad media, 4 = prioridad media alta y 5 = prioridad alta, lo cual indica que la mayoría de las respuestas se encuentran por encima de un nivel medio de prioridad.

Además, en la Figura 19 se presenta un diagrama de caja el cual permite observar el comportamiento de la puntuación de cada uno de las dimensiones en relación a la media de los datos analizados. Se representan los extremos de los datos en un rango entre el límite superior y el límite inferior del gráfico, a partir de una media establecida. Los valores atípicos son los datos que se encuentran muy lejos de la tendencia. Como se puede observar en la Figura 19 en las dimensiones de Gobernanza (GOB); Empleados (EMP); Medio Ambiente (MED_AMB) y; Sociedad y Comunidad (SOC) aparecen con valores atípicos ya que presentan un bigote mucho más largo en comparación a los demás, es decir la mayoría de las puntuaciones de estos se encuentran acumuladas por debajo de la media. En el caso de la dimensión Proveedores y Cadena de Suministro; y Clientes se puede observar que las puntuaciones

se encuentran cercanas a la media. Es decir, los datos registrados no se encuentran lejos de tendencia.

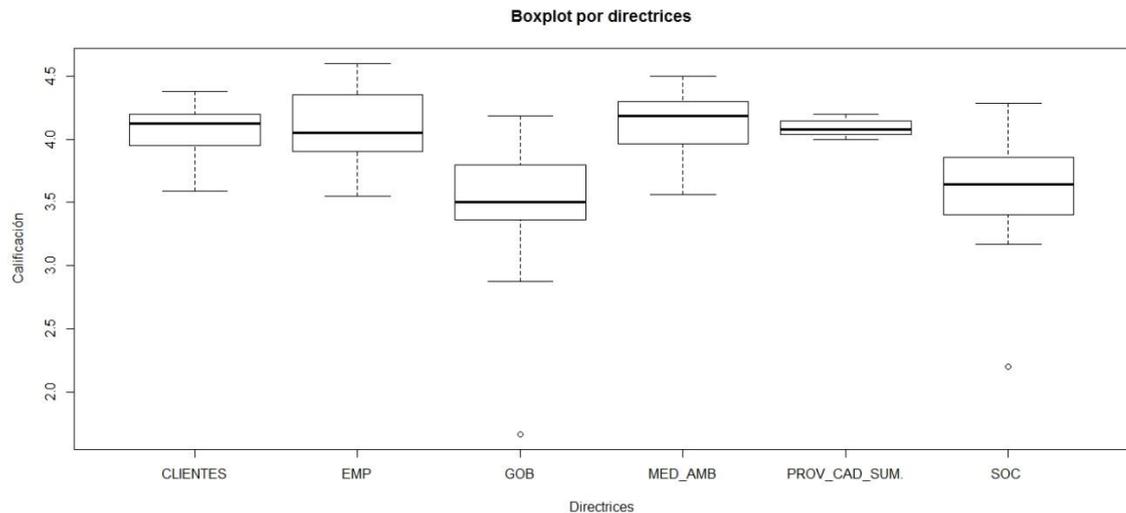


Figura 19. Diagrama de Caja de las dimensiones y directrices de RSE analizadas.

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Análisis de Directrices mediante SPSS

Para establecer las directrices prioritarias para cada una de las dimensiones de RSE, se utilizó el programa de análisis estadístico SPSS¹¹, con el fin de realizar un análisis estadístico de algoritmos, que permitan identificar de manera precisa las directrices con mayor nivel de prioridad para las empresas encuestadas. A continuación, se presentan los siguientes resultados del análisis por dimensión de RSE, en orden descendente, descartando aquellas directrices sin un alto nivel de prioridad, en este caso aquellas directrices con una media normal inferior a 0.7 sobre 1.

Consumidores Y Clientes

¹¹ www.ibm.com/es-es/analytics/spss-statistics-software



Tabla 17. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión consumidores y clientes

1. Creación de campañas de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas
2. Desarrollo de la actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de la organización
3. Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes
4. Creación y difusión de campañas que promuevan el comportamiento ético
5. Servicios básicos dentro de la organización

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Mediante al análisis de la dimensión consumidores y clientes se pudieron determinar las directrices más prioritarias en cuanto su prioridad de aplicación dentro de las empresas locales. Entre las cuales se destacan aspectos relevantes de la organización como es el respeto a la dignidad humana, la priorización de los trabajadores, la satisfacción de los clientes, el comportamiento ético y el acceso a servicios básicos, como se puede observar en la Tabla 17. Los cuales son partes esenciales de la responsabilidad social en cuanto a su público externo, que además le brindan a la organización seguridad en el desarrollo de su actividad económica al promover valores éticos, dándole una buena imagen empresarial, además de asegurar su sostenibilidad a través del tiempo.

Empleados Y Prácticas Laborales

Tabla 18. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión empleados y prácticas laborales.

1. Reducir los riesgos y los accidentes de la empresa



2.	Capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores
3.	Comunicar el proceso productivo de la empresa
4.	Creación y comunicación de las políticas de seguridad y riesgos laborales de la empresa
5.	Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST)
6.	Elaboración de matriz de riesgos basada en el levantamiento de procesos de las áreas de empresa
7.	Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo
8.	Determinar las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas y realizadas

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

En cuanto la dimensión empleados y prácticas laborales, las directrices que obtuvieron puntajes mayores en cuanto su prioridad de aplicación, fueron aquellas enfocadas en la reducción de riesgos y accidentes de trabajo, la definición de límites y objetivos del sistema de gestión de salud y seguridad, la correcta comunicación de los procesos productivos y el suministro de equipo de protección personal adecuado para cada puesto de trabajo, como se puede observar en la Tabla 18. Esto se debe a que, si bien la finalidad de la RSE es la de aportar con algo positivo a la sociedad y comunidad, los aspectos nombrados anteriormente son los percibidos como más importantes para las empresas a nivel local. Los mismos que están orientados al bienestar del público interno de las organizaciones, y se consideran como un primer paso para la implementación de una gestión basada en responsabilidad social.

Gobernanza

Tabla 19. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión gobernanza.



1. Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores
2. Comunicación a todos los niveles de la organización de las decisiones operacionales
3. Creación de políticas anticorrupción y anti soborno
4. Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos
5. Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal
6. Establecimiento de un Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia
7. Implementación de Sistemas que permitan supervisar las prácticas de RSE como auditorias financieras, sociales y ambientales
8. Medición del desempeño económico a través de indicadores financieros
9. Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda la cadena de valor
10. Participación política responsable en cuanto a contribuciones y conflictos de interés

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

De un total de 23 directrices dentro de la dimensión gobernanza, se pudieron destacar 10 como las más prioritarias en cuanto su nivel de aplicación para las organizaciones locales, como se puede observar en la Tabla 19. Entre estas se encuentran principalmente aspectos relacionados al establecimiento de canales de comunicación eficaces entre todos los niveles organizacionales, el establecimiento de un código de conducta y la medición del desempeño económico de la empresa mediante el uso de indicadores financieros. Dichos elementos pueden ser vistos como primordiales para un eficiente funcionamiento de las organizaciones, al brindar una mayor facilidad en la comunicación de las decisiones operacionales, garantizando además el correcto comportamiento de los miembros de la organización y conociendo a detalle el estado actual de la empresa en cuanto su desempeño económico, así como sus posibles deficiencias o aspectos vulnerables. De esta manera se puede obtener información que contribuya al mejoramiento de procesos en



su cadena de valor, mitigando riesgos, disminuyendo costos y garantizando el correcto funcionamiento de su actividad empresarial.

Proveedores y Cadena de Suministro

Tabla 20. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión proveedores y cadena de suministro.

1. Creación de un Sistema de evaluación de proveedores que evidencie sus actividades de manera transparente
2. Establecimiento de Canales de comunicación eficaces y eficientes con sus clientes, proveedores y consumidores

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Dentro de la dimensión Proveedores y Cadena de suministro se obtienen 2 directrices principales, como se puede observar en la Tabla 20, definidas por las empresas de la industria local. Entre las cuales se encuentra la evaluación previa a la selección de proveedores como un aspecto principal a considerar, ya que es importante tanto en ámbitos legales como éticos, para definir políticas de RSE con los proveedores y gestionar de manera responsable todos los canales de comunicación en la cadena de suministro.

Comunidad y Derechos Humanos

Tabla 21. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión comunidad y derechos humanos.

1. Colaboración en Programas que contribuyan al desarrollo sostenible
2. Contribución a la generación de riqueza del entorno
3. Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas
4. Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado
5. Promoción de la buena salud
6. Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo
7. Relacionar las actividades de la organización con la comunidad en donde se encuentra

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.



Para la dimensión Comunidad y Derechos humanos, el análisis estadístico ha permitido identificar 7 directrices prioritarias, como se observa en la Tabla 21, entre los cuales se encuentra el compromiso con el desarrollo sostenible, fortalecimiento de relaciones con las partes interesadas y la adopción inherente de los derechos humanos dentro del desarrollo de la actividad económica de las mismas. Las cuales son parte esencial de las operaciones diarias de una organización socialmente responsable. Este tipo de prácticas permiten a las empresas mejorar su reputación frente a la sociedad y generan un impacto positivo en la comunidad, además de que permiten generar una motivación y mejores niveles de retención de trabajadores. Por estos motivos, no deja de ser importante para la industria reconocer la importancia e impactos positivos de esta dimensión dentro de su gestión.

Medio Ambiente

Tabla 22. Análisis del nivel prioridad de las directrices de RSE, dimensión medio ambiente.

1. Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que afecten los ecosistemas y a la salud humana
2. Evaluación, protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas
3. Reducción de los impactos ambientales de los productos y servicios]
4. Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, contaminación lumínica, vibraciones y radiaciones
5. Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto
6. Gestión de residuos líquidos o sólidos
7. Control de vertidos directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o subterráneas
8. Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas
9. Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto



10. Control de emisiones al aire de contaminantes, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono
11. Creación de Programas de eficiencia energética para reducir la demanda generada en el desarrollo de las actividades de la empresa

Fuente: Investigación propia. Elaboración: Los autores.

Se puede observar dentro de la Tabla 22, que la dimensión de Medio Ambiente es uno de las dimensiones con un mayor nivel de prioridad obtenido en el análisis, esto debido a que la industria de producción cuenta con varias regulaciones para gestionar los impactos ambientales que produce. Dentro de esta dimensión se pudieron identificar 11 directrices principales como son: la prevención de la contaminación, el adecuado uso de recursos y la gestión de residuos, las mismas que están enfocadas en prevenir y mitigar los impactos negativos producidos en el medio ambiente. La adopción de buenas prácticas medioambientales resulta una necesidad dentro de las organizaciones ya que en la actualidad cada vez más empresas son las que se muestran competitivas en la adopción de prácticas ambientalmente responsables, lo cual produce un beneficio para la empresa y sus partes interesadas.

Análisis de prácticas de RSE en ensambladores locales mediante la aplicación de entrevistas.

Una vez definidas las directrices principales dentro de cada dimensión de RSE, en base al análisis estadístico presentado en la sección anterior, se elaboró un esquema de entrevista para ser aplicado en tres empresas locales de ensamblaje el cual se muestra en el anexo de la presente investigación. El objetivo principal de esta entrevista fue el de verificar que directrices de RSE aplican las empresas, como lo hacen, y finalmente como miden o evalúan la eficacia de sus acciones en materia de RSE. Para asegurar la confidencialidad de las empresas quienes colaboraron con su información, no se mencionarán los nombres comerciales de las mismas, sin embargo, se presenta una breve descripción de cada una de ellas y su actividad económica, seguida de un análisis general de la entrevista y los resultados obtenidos luego del análisis de las mismas. Cabe recalcar que debido al tiempo que se disponía para cada



entrevista, se tomaron en cuenta únicamente las directrices más importantes de cada dimensión de RSE expuestas en la sección anterior, por lo que se tuvieron que descartar varias directrices similares o que no aportaban mucha información en la investigación.

Entrevista empresa de ensamblaje 1

Para el desarrollo de la primera entrevista se pudo contar con la ayuda del gerente de producción de una ensambladora de bicicletas cuencana, que cuenta con tecnología de punta, además de mano de obra calificada, y prácticas amigables con el medio ambiente. Ofreciendo así un producto atractivo, competitivo y de calidad. La empresa produce 400 unidades de bicicletas al día, de cuatro modelos distintos, para niños, aro 16; estilo libre, aro 20; un modelo sencillo, aro 26, y bicicletas con doble suspensión, aro 26. Las mismas que tienen un 75% de componentes nacionales como cuadros, timones, monturas, entre otros. Los accesorios importados son los frenos, los cambios y las llantas. Es la primera empresa del Ecuador de este tipo, que fabrica con un elevado componente nacional y que produce aros. Incluso, está en capacidad de abastecer a la competencia de esta parte de la bicicleta (El Comercio, 2014).

Como primer punto abordado en la entrevista, en lo referente al tema de Proveedores y Cadena de Suministro, el entrevistado asegura que la empresa mantiene relaciones comerciales con proveedores constituidos legalmente, compañías comprobadas y reconocidas por ser parte de los grupos empresariales más grandes del país. De esta forma, la empresa garantiza la calidad de sus productos, los cuales además cumplen con todos los requerimientos legales pertinentes y se manejan bajo un sistema transparente. En cuanto a sus procedimientos de acción rápida frente a daños en los productos por parte de los proveedores, la empresa trabaja a través de cartas de crédito, en donde no se paga por piezas defectuosas y en la siguiente factura se repone el inventario.



En cuanto a la dimensión de consumidores y clientes la empresa se maneja con vendedores que visitan a sus clientes a nivel nacional, para brindar seguridad y garantía de los productos ofertados, quienes además están encargados de dar a conocer los principios, valores y prácticas de la empresa. Las campañas de marketing de la empresa están a cargo de empresas subcontratadas, las cuales hacen llegar a los clientes campañas respetuosas y no fraudulentas ya que además usan licencias de producción de marcas reconocida a nivel mundial, las cuales exigen el cumplimiento de ciertos estándares. Además, esta empresa brinda capacitaciones a empleados directos cada 3 meses. En cuanto la medición del grado de satisfacción de sus clientes la empresa cuenta con el registro de los clientes nuevos y antiguos, además de su ubicación y progreso en el mercado.

En lo que refiere a la gobernanza en la organización, esta empresa realiza mediciones cuantitativas del desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo mediante el uso de estándares previamente establecidos. La empresa además indica que evalúa su desempeño económico mediante ratios de evaluación trimestral como la prueba ácida, rendimiento de los activos, ratios de endeudamiento o apalancamiento, entre otros, los cuales están a cargo del departamento de contabilidad, para después ser comunicados a la gerencia y así proceder con la toma de decisiones.

En lo referente a temas de relación con la sociedad y comunidad, la ensambladora contribuye a su entorno y comunidad brindando productos amigables con el ambiente, al tratarse de medios de transporte como bicicletas y bicicletas eléctricas, las cuales están enfocadas en brindar una alternativa de transporte, que busca solucionar los problemas de movilidad de la ciudad. Por otra parte, en aspectos de contribución a la generación de riqueza en la comunidad local y creación de empleo, la empresa contrata a personas del mismo sector en donde se ubica. Adicional a esto, la comunidad en donde se encuentra ha dinamizado su economía, ya que se puede observar que actualmente existen varios negocios de comida y tiendas alrededor de la planta de ensamblaje, que anteriormente no existían.



Sobre el tema de prácticas laborales, la empresa se rige bajo un sistema de no discriminación en cuanto la contratación de empleados, ya que indican que su personal es en gran parte de la costa y oriente, además de contar con dos personas discapacitadas en sus instalaciones, cumpliendo así con la normativa vigente sobre este aspecto. En el ámbito de Salud y Seguridad en el trabajo, la empresa cuenta con políticas que involucran a todo el personal de la empresa para minimizar riesgos laborales. Por tanto, brinda uniformes y ropa adecuada de trabajo para cada área de la empresa, así como también inducción previa al manejo de nuevas maquinarias y las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo. Adicional a esto, como una práctica socialmente responsable con el ambiente, la empresa cuenta con sistemas de control de ruido y de control de desechos, vendiendo sus materiales reciclables como cartón chatarra y plásticos.

En lo que refiere al control de impactos al medio ambiente, los productos químicos o tóxicos utilizados, son tratados antes de ser desechados para así evitar daños en el entorno. Además, cuenta con mediciones de ruido y olores para la prevención de este tipo de contaminación. Para gestionar adecuadamente residuos líquidos, la empresa cuenta con dos piscinas para un tratamiento superficial antes de ser descargadas al alcantarillado. De la misma manera, se realiza un adecuado control de vertidos y emisiones al aire contaminantes dentro de la empresa. Sin embargo, pese al control ambiental que posee, se pudo conocer que la ensambladora no cuenta con un plan de evaluaciones de impacto ambiental.

Entrevista empresa 2

La segunda entrevista fue aplicada al supervisor de producción de una empresa cuencana dedicada a la manufactura de tarjetas de circuito impreso de equipos electrónicos. De igual manera, que, en la primera entrevista, por razones de confidencialidad no se mencionará el nombre real de la



organización. Esta ensambladora fue constituida en el año 2015 como una organización para la manufactura de todo tipo de tarjetas de circuito impreso de equipos electrónicos, las cuales se comercializan a empresas nacionales e internacionales; sus principales clientes son ensambladoras de celulares, televisores y radios para vehículos del Austro. Tanto para la planta como para el personal rigen estrictas normas para el control de ESD (fenómenos electrostáticos) y el manejo de componentes sensibles MSD. El supervisor de producción mencionó que además de sus procesos de prueba, cuentan con una máquina de rayos x que les permite verificar la calidad de los procesos de ensamble y fabricación, pruebas en circuito, y mediante coordinación con los clientes se pueden realizar pruebas funcionales bajo sus requerimientos. Los procesos de calidad siguen los lineamientos de las normas IPC para empresas de ensamble electrónico y no se usa componentes con plomo en ningún proceso de ensamble de sus productos.

La empresa posee un sistema de evaluación a proveedores en donde se prioriza los que se encuentren por más de cinco años en el mercado, y mantenga una buena reputación, además de regirse a un sistema de calificación semestral de proveedores en donde se mide el precio, las condiciones de entrega y la calidad de los productos. La empresa cuenta con un sistema de manejo de procesos en tránsito, mediante el uso de estándares y una técnica de muestreo. En caso de recibir materiales defectuosos, la empresa realiza la devolución de material, aunque es complicado debido a que se trabaja con proveedores de China, lo cual resulta muy costoso y tardío debido al transporte.

En cuanto la dimensión de empleados y prácticas laborales, la empresa incluye a todos sus miembros de su organización en campañas de capacitación según sus requerimientos referentes a gestión de calidad, manejo de procesos y ética empresarial, además de temas de salud, seguridad y cuidado medioambiental. La empresa se maneja bajo principios éticos para comunicar sus campañas de marketing, aunque no las hacen muy seguido, sino más bien se manejan mediante la comunicación persona a



persona por parte de sus clientes. La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes mediante encuestas, en las cuales se miden los tiempos de entrega y calidad de servicio como parte de su plan de mejora continua.

Dentro de la gobernanza de la organización, la empresa no cuenta con un código de conducta, lo cual es desfavorable para la misma al no contar con las normas necesarias para regular el comportamiento de los trabajadores dentro de su puesto de trabajo, el desempeño económico se mide mediante indicadores financieros, los mismos que se encuentran bajo el control de la gerencia, y se informan semanalmente en las juntas de los directivos.

En lo que refiere a su relación con la sociedad y comunidad, la empresa contrata exclusivamente personal de la zona en donde está ubicada, lo cual beneficia al desarrollo de la comunidad. Además, apoya programas como pasantías y proyectos al poseer convenios con las universidades. El personal dentro de la organización es en su mayoría pertenece al sexo femenino, lo cual indica su compromiso con la diversidad y no discriminación, así como también cuentan con trabajadores con discapacidad en los diferentes puestos de trabajo. Dentro de la empresa se promueve la buena salud, y manejan un buzón de quejas y reclamos ante posibles irregularidades dentro de la misma. También se provee a sus colaboradores ropa de trabajo adecuada para cada área, la misma que es sancionada al no ser usada de manera correcta.

En cuanto a la gestión ambiental la empresa maneja los desechos de productos químicos o tóxicos en base a fichas de seguridad, sus residuos líquidos son almacenados en un pozo séptico para el adecuado tratamiento, evitando así filtración en aguas superficiales, para evitar la contaminación y las posibles causas de enfermedades. EL control de emisiones al aire de contaminantes es realizado acorde a la normativa empresarial. La organización usa de manera eficiente sus recursos, mediante la reutilización del cartón de embalaje, de hasta en un 50% del total de su producción, de manera que incentivan el reciclaje en sus clientes y ahorran costos de empaque. Así mismo fomentan en la empresa una adecuada clasificación de



desechos lo que les permite realizar una recuperación de suelda que es reutilizada hasta en un 60%.

Entrevista empresa 3

Para la realización de la tercera entrevista, se contó con la ayuda de la jefa de recursos humanos de una empresa dedicada a la producción y ensamble de electrodomésticos de la ciudad de Cuenca. La empresa de producción y ensamble de electrodomésticos fue constituida en el año 1982 como una organización dedicada a la producción y ensamble de electrodomésticos, principalmente cocinas y refrigeradoras. Luego, en el año 1987 la empresa sistematizó su producción en línea, con el fin de aumentar los niveles de calidad, además de sus modelos ofertados, aumentando así su producción.

A partir de esto la empresa continuó creciendo hasta llegar a tener presencia en más de 20 países de Latinoamérica, Centroamérica y el caribe en el año 2013. Adicional a esto con el fin de continuar con su expansión la empresa ha acogido y desarrollado todas las certificaciones que necesitan sus productos, mejorando así sus procesos productivos y la calidad de sus mismos. Actualmente la empresa cuenta con más de 47 años de experiencia en el mercado, generando empleo para más de 5000 personas en la región, en donde se ha fabricado más de 7 millones de productos para familias latinoamericanas. La empresa cuenta con nueve diferentes líneas de electrodomésticos los cuales se acoplan a las diferentes necesidades del mercado, como son la línea Arián, línea Viva, línea Spazio, línea Croma, línea Avant, línea Quarzo, cocinas de inducción, y la línea Quarzo Plus y Cuarzo Inverter. Por otro lado, la organización cuenta con el primer laboratorio de línea blanca certificado en el Ecuador con la norma ISO 17025E. Además de la certificación BASC, ISO 50001 e ISO 9001:2015 (eficiencia energética).

En cuanto la gobernanza en la organización la empresa, trabaja y actúa bajo valores ya establecidos, los cuales son comunicados a través de campañas planificadas por el área de comunicación interna. El equipo de mercadeo está



encargado de promover campañas de calidad enfocadas en la parte humana, promoviendo valores y su imagen empresarial, la cual además está controlada por el área de talento humano en cuanto su difusión. Dentro del departamento de bienestar social se identifican además las personas o trabajadores vulnerables que pasan por momentos de necesidad, a través de entrevistas, les facilitan herramientas de educación financiera que les ayude a manejar su dinero de mejor manera, además de hacer encuestas para conocer las necesidades psicosociales de los trabajadores en cuanto educación salud y relaciones personales, cada 2 años.

La empresa cuenta con un departamento de responsabilidad social, en donde se realiza una evaluación de 360 grados a los trabajadores, es decir, aplicada a su jefe, un colaborador y un par de clientes, cada dos años, en cuanto conocimiento, destrezas y nivel de satisfacción en el puesto de trabajo, además del cumplimiento del código de conducta de la organización. Por otro lado, en la dimensión de consumidores y clientes, el área de marketing está encargada de evaluar el grado de cumplimiento de las necesidades de sus clientes, la organización cuenta con un sistema de recepción de peticiones y quejas por parte de sus clientes, para gestionar los posibles errores que puedan surgir en los productos y servicios brindados, y tratarlos de manera inmediata.

En lo que se refiere a la sociedad y comunidad, la empresa apoya a las personas locales con la creación de puestos de trabajo, en cuanto la satisfacción de servicios dentro de la organización, la empresa les brinda a sus empleados y comunidad local un dispensario médico para sus colaboradores y conyugues sin costo alguno, comisariato con precios al costo con apertura para el público externo, servicio de fisioterapia, comedor y transporte, lo cual es beneficioso como parte de las sus buenas prácticas de RSE, y buena imagen empresarial.

En cuanto la dimensión empleados y prácticas laborales, existe equidad de género, y personas discapacitadas en los diferentes puestos de trabajo,



adicionalmente la empresa cuenta con cinco personas discapacitadas a lo que exige la ley, como parte de su compromiso con la responsabilidad social. A los empleados se les realizan exámenes anuales en cuento salud nutrición y medicina ocupacional. Además, indican que el bienestar de las personas está dirigido a la parte interna de la organización, para que estos posean la motivación y programas de capacitación necesarios para conciliar si bienestar laboral y personal. La empresa se maneja bajo el principio de responsabilidad social en el cual se debe primero mejorar el bienestar interno para luego contribuir al bienestar externo a la organización. Cada área de la empresa está debidamente supervisada para el uso adecuado de maquinaria, ropa y herramientas específicas de cada empleado para el desarrollo de sus actividades diarias en su puesto de trabajo.

En el área de gestión ambiental la empresa realiza un control de todos los productos químicos tóxicos que se utilizan en la producción. Este tipo de material es entregado a un especialista en el área de gestión de impactos ambientales para su tratamiento final. Además, para la gestión adecuada de sus residuos cuenta con una planta de tratamiento de efluentes con metales pesados, la cual depura el agua diariamente, para devolverla al alcantarillado público en condiciones aptas. En el caso del tratamiento de desechos sólidos, se realizan actividades de clasificación, recolección, gestión para el tratamiento adecuado y eliminación de los diferentes tipos de residuos, peligrosos, reciclables industriales, reduciendo así el nivel de impacto sobre el medio ambiente. Por otro lado, se efectúan monitoreos semestrales con laboratorios acreditados de emisiones hacia la atmósfera y también cuentan con chimeneas de hornos y las calderas para controlar que las emisiones hacia la atmosfera, y no se genere contaminación al aire. La empresa ha empezado a difundir concientización a sus empleados en cuanto al reciclaje por lo cual en todas las áreas clasifican correctamente los desechos reciclables, no reciclables y orgánicos.

Análisis de entrevistas



Como conclusión de las entrevistas realizadas, se pudieron destacar las dimensiones de RSE en las que las empresas de ensamblaje de la ciudad de Cuenca ponen mayor énfasis de aplicación. Las cuales fueron principalmente, en la empresa 1, ensambladora de bicicletas, el compromiso con la sociedad y comunidad, al usar en la mayoría productos componentes nacionales, y estar enfocada en brindar un servicio alternativo de movilidad, además de brindar puestos de trabajo a su localidad. También se puede destacar su responsabilidad con el bienestar de empleados, ya que cuentan con distintos mecanismos de capacitación para disminuir riesgos y accidentes laborales. Además, cuentan con piscinas de tratamiento de productos químicos para evitar daños en su entorno, lo cual demuestra su preocupación por el cuidado del medio ambiental.

En la segunda empresa de manufactura de tarjetas de circuito impreso, se pudo definir que están enfocados principalmente en brindar productos de calidad a sus consumidores y clientes, ya que sus procesos de fabricación están regidos por varias normas de gestión de calidad. Además, brindan como parte de su compromiso con sus empleados, capacitaciones a todos los miembros de su organización, en el ámbito de ética empresarial, gestión de calidad y bienestar en el puesto de trabajo. La empresa contrata a personas de la zona donde se ubica lo que contribuye al desarrollo de su sociedad y comunidad, en donde además se promueve la buena salud. El bienestar ambiental, es otro factor importante para la empresa, ya que maneja los desechos contaminantes mediante fichas de seguridad, y las sustancias tóxicas, son almacenados en pozos sépticos para un adecuado tratamiento, evitando así la contaminación, además de poseer distintos procesos de reutilización de recursos.

La tercera empresa de producción y ensamble de electrodomésticos, cuenta con una excelente cultura de responsabilidad social en todas sus actividades y procesos ya que posee un departamento encargado de RSE. Está enfocada principalmente en el bienestar de la comunidad ya que brinda apertura de puestos de trabajo a las personas de su localidad, además de brindarles varios servicios como dispensario médico y comisariato mayorista. En cuanto la



dimensión de gobernanza, la empresa posee una excelente comunicación interna para atender las necesidades de todos sus empleados, además promueven los valores empresariales y bienestar humano, tanto en aspectos personales como profesionales. También está centrada en sus colaboradores y clientes, ya que evalúa constantemente su grado de conformidad con los productos y servicios ofrecidos. La mayoría de sus prácticas de RSE están enfocadas para sus empleados y clientes, ya que expresan que antes de poder colaborar en su ambiente externo, deben poseer un excelente ambiente interno. La empresa se encuentra fuertemente comprometida con la dimensión ambiental, ya que posee un departamento de gestión ambiental, encargado de evaluar y controlar el nivel de contaminación caudado en su entorno, además de difundir campañas de reciclaje entre sus colaboradores.

4.3 Resultados Objetivo específico 3.- Identificar las directrices necesarias para implementar la gestión de responsabilidad social empresarial en el modelo de gestión IMAGINE.

Modelo de gestión IMAGINE

El modelo de gestión IMAGINE en primera instancia, se basa en el modelo de gestión empresarial basado en actividades (Activity Based Management – ABM), el cual ha sido perfeccionado con herramientas de otros modelos de gestión como BPM o lean manufacturing. Los cuales agregan valor en la gestión ABM, sin importar la sección en la cual han sido aplicadas, ya que a través de estas herramientas se integran y mejoran las distintas fases del modelo. (Arcentales et al., 2020)

Como se explicó anteriormente en la sección 1.2 el modelo, está compuesto por 3 secciones: gestión de procesos, gestión de tiempos y gestión de costos, las cuales están divididos a su vez en departamentos, los cuales forman parte del mapa de procesos estandarizados del modelo IMAGINE, como se puede observar en la Figura 20.

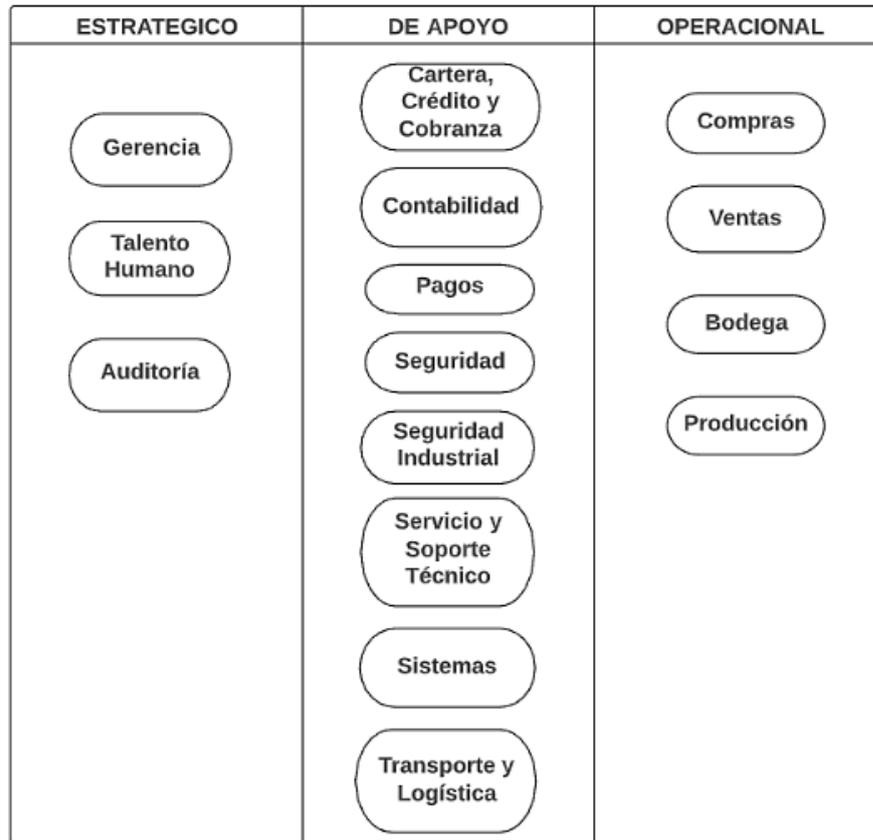


Figura 20. Modelo estandarizado de procesos IMAGINE.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

El modelo de gestión IMAGINE está enfocado en la optimización de procesos, tiempos y costos, con la finalidad de brindar a las empresas una ventaja competitiva en su segmento de mercado, mediante el uso eficiente de sus recursos humanos, materiales y económicos, para lo cual se busca una estandarización de tiempos y minimización de costos mediante el uso del sistema de costeo TDABC desarrollado por (R. Kaplan & Anderson, 2003b).

Posteriormente en una segunda fase el modelo será complementado con la inclusión de variables concernientes a calidad y responsabilidad social empresarial, lo cual conllevará a un fortalecimiento del modelo, tomando como base el modelo IMAGINE ya desarrollado, con el fin de llegar a la consecución de un modelo de gestión IMAGINE EXTENDIDO.



Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas.

Para conceptualizar cada una de las herramientas que serán utilizadas como base para la implementación de cada una de las directrices de RSE se ha tomado en cuenta la norma internacional ISO 9000 de Sistemas de Gestión de Calidad, que proporciona una base para otras normas, con el fin de entender los conceptos fundamentales, términos y definiciones de la gestión de la calidad (Organización Internacional de Normalización, 2015). A partir de la cual, se describen los siguientes conceptos que serán utilizados para el desarrollo de la propuesta y el análisis de formas de implementación de la RSE dentro de la gestión de las empresas, según la necesidad que represente cada una de las directrices planteadas para el modelo IMAGINE.

Sistema: conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Política: intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Estructura: representa la manera en que se organizan las divisiones y unidades de negocio, además aquí se detallan las responsabilidades de cada miembro de la organización. En otras palabras, la estructura se refiere organigrama de la empresa (Ravanfar, 2015).

Redes de organización: son consideradas como nuevas formas de coordinación intermediaria, procedentes del proceso de diferenciación funcional de los subsistemas (Luhmann, N., 1987), o como nuevas formas de organización de la sociedad o el estado, intensivas en tecnologías de la información y basadas en la cooperación con unidades autónomas externas (Castells, Manuel., 1999)

A continuación, en las Tablas 23, 24, 25, 26, 27 y 28 se muestran los métodos de implementación definidos en la sección anterior, planteados para las



directrices de RSE propuestas por dimensión, cuyas propuestas de implementación serán expuestas posteriormente.

Tabla 23. . Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Gobernanza.



Dimensión: Gobernanza	Métodos de implementación			
	Estructura	Políticas	Sistemas	Redes de Organización
Implementación de Sistemas que permitan supervisar las prácticas de RSE como auditorías financieras, sociales y ambientales	X			
Establecimiento de un Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia		X		
Gestión de impactos negativos a nivel de RSE	X			
Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda la cadena de valor	X			
Comunicación a todos los niveles de la organización de las decisiones operacionales		X		
Creación de políticas anticorrupción y anti soborno		X		
Participación política responsable en cuanto a contribuciones y conflictos de interés	X			
Implantación de Políticas de operación que regulen la actividad de la organización en cuanto a los requerimientos legales		X		
Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal		X		
Medición del desempeño económico a través de indicadores financieros			X	
Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos		X		
Promoción del desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales	X			
Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores	X			
Procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales de la organización	X			
Implementación de Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización	X			
Rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas	X			

Fuente: (International Organization for Standardization, 2010). Elaboración: los autores.

Tabla 24. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Empleados y Prácticas Laborales.



Dimensión: Empleados y prácticas laborales	Métodos de implementación			
	Estructura	Políticas	Sistemas	Redes de Organización
Reducir los riesgos y los accidentes de la empresa	X			
Creación y comunicación de las políticas de seguridad y riesgos laborales de la empresa		X		
Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST)	X			
Determinar las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas y realizadas	X			
Comunicar el proceso productivo de la empresa		X		
Establecimiento de comités para planificar e implementar la seguridad y salud ocupacional de la empresa	X			
Capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores	X			
Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad	X			
Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo			X	
Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración	X			
Diseño de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador	X			
Elaboración de matriz de riesgos basada en el levantamiento de procesos de las áreas de empresa	X			
Realización de auditorías de seguridad en cada área de la empresa	X			
Determinación de causas de accidentes para proponer acciones de mejora	X			
Planificación, implementación y control de procesos para la eliminación y reducción de riesgos			X	
Capacitación a trabajadores en respuesta a situaciones de emergencia	X			
Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados	X			
Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización	X			
Instauración de Programas de capacitación a los trabajadores relacionados con sus actividades laborales	X			
Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado		X		
Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido		X		
Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación	X			
Promoción del equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores		X		
Innovación en instrumentos tecnológicos	X			

Fuente: International Organization for Standardization, 2010. Elaboración: los autores.

Tabla 25. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Consumidores y Clientes.



Dimensión: Consumidores y Clientes	Métodos de implementación			
	Estructura	Políticas	Sistemas	Redes de Organización
Creación de campañas de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas	X			
Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes	X			
Presentación de Información detallada sobre beneficios y características de los productos	X			
Protección de la información de los clientes		X		
Acceso a servicios básicos dentro de la organización	X			
Integración de colaboradores subcontratados en programas internos de capacitación		X		
Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas		X		
Desarrollo de la actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de la organización		X		
Creación y difusión de campañas que promuevan el comportamiento ético	X			

Fuente: International Organization for Standardization, 2010. Elaboración: los autores.



Tabla 26. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Comunidad y Derechos Humanos.

Dimensión: Comunidad y derechos humanos	Métodos de implementación			
	Estructura	Políticas	Sistemas	Redes de Organización
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	X			
Contribución a la generación de riqueza del entorno		X		
Promoción de la buena salud		X		
Cooperación con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan a la comunidad				X
Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo	X			
Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas	X			
Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos		X		
Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado		X		
Registro sobre el nivel de afectación sobre los pueblos indígenas de la comunidad	X			
Colaboración en programas que contribuyan al desarrollo sostenible				X
Colaboración en programas de educación para niños de la comunidad				X
Relacionar las actividades de la organización con la comunidad en donde se encuentra				X
Colaboración en Programas de participación ciudadana				X

Fuente: International Organization for Standardization, 2010. Elaboración: los autores.

Tabla 27. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Medio Ambiente.

Dimensión: Medio ambiente	Métodos de implementación			
	Estructura	Políticas	Sistemas	Redes de Organización
Reducción de los impactos ambientales de los productos y servicios	X			
Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto	X			
Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto			X	
Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas	X			
Control de emisiones al aire de contaminantes, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono	X			
Control de vertidos directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o subterráneas			X	
Gestión de residuos líquidos o sólidos			X	
Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que afecten los ecosistemas y la salud humana			X	
Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, contaminación lumínica, vibraciones y radiaciones	X			
Creación de Programas de eficiencia energética para reducir la demanda generada en desarrollo de las actividades de la empresa	X			
Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica e hidroeléctrica			X	
Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua	X			
Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales de manera sostenible	X			
Minimización de emisiones de Gases de Efecto Invernadero	X			
Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos	X			
Evaluación, protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas	X			

Fuente: International Organization for Standardization, 2010. Elaboración: los autores.



Tabla 28. Métodos de implementación para las directrices de RSE propuestas, dimensión Proveedores y Cadena de Suministro.

Dimensión: Proveedores y cadena de suministro	Métodos de implementación			
	Estructura	Políticas	Sistemas	Redes de Organización
Creación de Prácticas en donde exista un crecimiento mutuo con los proveedores		X		
Establecimiento de Canales de comunicación eficaces con los clientes, proveedores y consumidores			X	
Definición de procedimientos de respuesta y acción rápida frente a posibles daños en los productos	X			
Creación de un Sistema de evaluación de proveedores que evidencie sus actividades de manera transparente			X	

Fuente: International Organization for Standardization, 2010. Elaboración: los autores.

Nuevas políticas a considerar para implementar las directrices de RSE propuestas

Además de la creación e implantación de las estructuras empresariales, se debe tomar en cuenta el desarrollo de nuevas políticas que mejoren la eficiencia en la gestión y aplicación de prácticas de RSE dentro de la organización. Las cuáles serán detalladas a continuación dentro de cada dimensión de RSE:

Gobernanza

- Establecimiento de un Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia.
- Comunicación a todos los niveles de la organización de las decisiones operacionales.
- Creación de políticas anticorrupción y anti soborno.



- Implantación de Políticas de operación que regulen la actividad de la organización en cuanto a los requerimientos legales.
- Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal.
- Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos.

Empleados y prácticas laborales

- Creación y comunicación de las políticas de seguridad y riesgos laborales de la empresa. Así como también del proceso productivo de la empresa.
- Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado
- Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido
- Promoción del equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores

Consumidores y clientes

- Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas.
- Integración de colaboradores subcontratados en programas internos de capacitación.
- Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas.



- Desarrollo de la actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de la organización.

Comunidad y derechos humanos

- Contribución a la generación de riqueza del entorno.
- Promoción de la buena salud.
- Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos.
- Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado.

Proveedores y cadena de suministro

- Creación de Prácticas en donde exista un crecimiento mutuo con los proveedores.

Propuesta de indicadores de medición, para los subprocesos propuestos dentro del mapa de procesos estandarizados del modelo IMAGINE

Como toda estrategia nueva aplicada dentro de cualquier institución necesita ser evaluada, el uso de indicadores resulta una herramienta útil para medir, comparar y tomar decisiones. Sin embargo, las empresas que participaron en las entrevistas para determinar la medición de directrices aplicadas señalan una falta de conocimiento o definición de indicadores en materia de Responsabilidad. Por lo tanto, esto se vuelve una dificultad o barrera que impide el desarrollo y aplicación de prácticas de RSE. Por este motivo, en base a una de las principales motivaciones para la gestión y verificación de las partes interesadas, se construyó una propuesta de definición de indicadores para la medición de cada dimensión, extendida a cada una de sus directrices. Para el desarrollo de esta tarea, se toma como base el conjunto de indicadores definidos en los estándares del Global Reporting Initiative o



GRI (GRI Standars, 2019), los cuales presentan una guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad como un mecanismo de rendición de cuentas de las empresas hacia sus grupos de interés. Esta guía propone tres ámbitos de evaluación en cuanto al desempeño económico, ambiental y social, sobre los cuales las empresas pueden medir sus impactos (Guijarro Jiménez et al., 2018).

A continuación, la Tabla 30 muestra cada dimensión de RSE con sus directrices e indicadores respectivos, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos dependiendo la directriz a evaluar. Para ello, se han establecido indicadores binarios, de eficacia, de calidad y económicos, junto con la formulación específica que deberá aplicarse en cada caso, ya sea en porcentaje, promedio, tasas de variación o índices. Dado que, para la evaluación de la RSE se debe tomar un año o período base y uno posterior a la aplicación de cualquier directriz o estrategia de mejora, se ha establecido una frecuencia anual para cada indicador de acuerdo a las recomendaciones de la norma GRI.

Finalmente, se ha determinado un sentido de medición para cada indicador, que describe la tendencia correcta que debe tener cada uno de ellos, el mismo que se ha expresado en base a los “Lineamientos Metodológicos para la construcción de indicadores de Desempeño” (Armijo, 2010). Los indicadores eficacia, capacidad de utilización de recursos, cumplimiento de programas de trabajo, satisfacción de usuarios etc. son ascendentes. Y los indicadores que miden errores, tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes.



Tabla 29. Indicadores de evaluación a las directrices de RSE.

DIMENSIÓN / DIRECTRIZ	MEDICIÓN	
	Indicador	Unidad
Gobernanza		
Implementación de Sistemas que permitan supervisar las prácticas de RSE como auditorías financieras, sociales y ambientales	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con sistemas que permitan supervisar las prácticas de RSE?	Binaria
Establecimiento de un Código de Conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con un código de conducta?	Binaria
	Porcentaje de sanciones por incumplimiento al código de conducta	%
Gestión de impactos negativos a nivel de RSE	Binario	
	Porcentaje de reclamos y quejas de impacto social	%



Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda la cadena de valor	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con un proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda la cadena de valor?	Binaria
Comunicación a todos los niveles de la organización de las decisiones operacionales	Pregunta: ¿La empresa comunica a todos los niveles de la organización las decisiones operacionales?	Binaria
Creación de políticas anticorrupción y anti soborno	Número y Valor total de multas derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	# \$
	Porcentaje y monto de sanciones por corrupción	% \$
	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	%



Participación política responsable, en cuanto a contribuciones y conflictos de interés	Valor total de aportaciones a partidos políticos o a instituciones relacionadas	\$
	Porcentaje de aportaciones financieras a partidos políticos	%
Implantación de Políticas de operación que regulen la actividad de la organización en cuanto a los requerimientos legales	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con políticas de operación que regulen la actividad de la organización en cuanto a los requerimientos legales?	Binaria
Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal?	Binaria
Medición del desempeño económico a través de indicadores financieros	Liquidez – Razón corriente	Índice
	Prueba acida	Índice
	Endeudamiento	%
	Rotación de Inventarios	# Veces
	Rotación de Cuentas Por Cobrar	# Veces
	ROE – Eficiencia del uso de activos	%



	ROI – Retorno de la inversión	%
	Margen de Utilidad	%
Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos	Porcentaje de cesión de contratos por incumplimiento de cláusulas de RSE	%
	Porcentaje de contratos firmados con cláusulas de RSE	%
Promoción del desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales	Porcentaje destinado a la innovación de tecnología orientado a la solución de asuntos sociales y ambientales	%
Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con una amplia cobertura y suministro de productos para todos sus grupos de consumidores?	Binaria
Procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales de la organización	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales?	Binaria



Implementación de Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización	Porcentaje de inversión en métodos de evaluación de satisfacción de empleados	%
Rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas	Pregunta: ¿La empresa realiza rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas?	Binaria
Empleados y Prácticas Laborales		
Reducir los riesgos y los accidentes de la empresa	Porcentaje y número de trabajadores expuestos a condiciones de trabajo con riesgo	%
	Número total de accidentes de trabajo en la empresa	
Creación y comunicación de las políticas de la seguridad y riesgos laborales de la empresa	Porcentaje de trabajadores formados en las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa	%
Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.	Pregunta: ¿Determina la empresa objetivos, componentes y límites del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo?	Binaria



Determinar las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas y realizadas.	Pregunta: ¿Determina la empresa las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas y realizadas?	Binaria
	Porcentaje de actividades realizadas en cada área de la empresa	%
Comunicar el proceso productivo de la empresa	Pregunta: ¿Comunica la empresa el proceso productivo que realiza a sus miembros?	Binaria
	Porcentaje de trabajadores que participan en cursos de formación relacionados con el proceso productivo de la empresa	%
Establecimiento de comités para planificar e implementar la seguridad y salud ocupacional de la empresa	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con comités para planificar e implementar la seguridad y salud ocupacional?	Binaria
	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad	%



Capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores	Porcentaje de trabajadores que han recibido formación en relación a procedimientos y análisis de riesgos de las operaciones de la empresa	%
Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad	Pregunta: ¿Promueve la empresa la participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad?	Binaria
Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo	Porcentaje de trabajadores que cuenten con el uniforme y equipo de protección adecuado a su puesto de trabajo	%
Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración	Número de cursos conferencias y reuniones con trabajadores sobre seguridad en el trabajo	#
Diseño de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador	Pregunta: ¿Realiza la empresa con diseño de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador?	Binaria



Elaboración de matriz de riesgos basada en levantamiento de procesos de cada área de la empresa	Número de riesgos identificados en cada proceso de la empresa	#
Realización de auditorías de seguridad en cada área de la empresa	Porcentaje de auditorías de Seguridad realizadas a las diferentes áreas de la empresa	%
Determinación de causas de accidentes para proponer acciones de mejora	Número y tipo de accidentes ocurridos y documentados	#
	Porcentaje de trabajadores con alta incidencia de enfermedades relacionadas con su actividad	%
	Tasa de accidentes laborales por género	%
Planificación, implementación y control de procesos para la eliminación y reducción de riesgos	Pregunta: ¿Realiza la empresa planificación y control de procesos para la eliminación y reducción de riesgos?	Binaria
Capacitación a trabajadores en respuesta a situaciones de emergencia	Porcentaje de trabajadores formados en respuesta a situaciones de emergencia	%



Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados?	Binaria
Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización	Porcentaje de inversión en canales y herramientas de comunicación empresarial	%
Instauración de Programas de capacitación a los trabajadores relacionados con sus actividades laborales	Porcentaje de inversión en programas de capacitación de puestos de trabajo	%
	Porcentaje de trabajadores que participan en capacitaciones de las distintas categorías profesionales	%
	Número de capacitaciones realizadas	%
Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado	Porcentaje de los gastos salariales en relación con la facturación de la empresa después de impuestos	%
	Promedio salarial por nivel organizacional	\$
Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido	Número total de bajas y motivos de despido de trabajadores	#
	Rotación de empleados por género y edad	Índice



	Porcentaje de empleados con capacidades diferentes	%
	Número total de casos registrados por discriminación	#
Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación	Porcentaje de empleados que participan en el programa de preparación para la jubilación	%
Promoción del equilibrio de la vida laboral y personal de los trabajadores	Número de empleados con permiso parental	#
	Porcentaje del total de trabajadores que participan en ese tipo de programas, desglosados por género	%
	Porcentaje de inversión en instrumentos tecnológicos	%
Consumidores y Clientes		
Creación de campañas de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas	Número de sanciones por incumplimiento de regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing	#
Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes	Porcentaje de reclamaciones o quejas atendidas sobre el total de recibidas	%
	Porcentaje de encuestas de satisfacción realizadas a clientes y puntuación media obtenida	%



	Número de quejas o reclamos recibidos por los clientes	#
Presentación de Información detallada sobre beneficios y características de los productos	Pregunta: ¿Presenta la empresa información detallada de características y beneficios de sus productos?	Binaria
	Porcentaje de categorías evaluadas en relación con el cumplimiento de información y etiquetado de productos y servicios	%
	Número de casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	#
Protección de la información de los clientes	Porcentaje de inversión en sistemas de protección de datos en relación con la privacidad y la fuga de datos personales de los clientes	%
	Porcentaje de reclamos recibidos por violaciones de privacidad o pérdida de datos de clientes	%
Servicios básicos dentro de la organización	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con todos los servicios básicos dentro de la organización?	Binaria



Integración de colaboradores subcontratados en programas internos de capacitación	Porcentaje de trabajadores tercerizados sobre el total de trabajadores de la empresa	%
	Porcentaje de trabajadores tercerizados que participan en los programas de capacitación de la empresa	%
Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas?	Binaria
Desarrollo de su actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de la organización	Evaluaciones de satisfacción de los miembros de la organización	
	Tasa de Retención de empleados	%
Creación y difusión de campañas que promuevan el comportamiento ético	Número de campañas que promueve los valores, cultura y principios empresariales	#
Comunidad y Derechos Humanos		
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	Tasa de contratación local por género	%
	Número de horas de capacitación por empleado según genero	#



	Número de programas y alianzas que apoyen a los miembros de la comunidad	#
Contribución a la generación de riqueza del entorno	Desarrollo de proveedores locales	%
	Inversiones en infraestructura y servicios para la comunidad local	%
Promoción de la buena salud	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con programas de promoción de la buena salud?	Binaria
	Número de programas de promoción de buena salud en la comunidad	#
Cooperación con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan a la comunidad	Porcentaje de inversiones destinada a proyectos sociales	%
	Número de programas de participación de las comunidades locales	#
Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo	Porcentaje de trabajadores por género y edad	%
	Porcentaje de mujeres en relación al total de empleados	%
	Relación salarial entre hombres y mujeres	Dólares (\$)
	Porcentaje de personas discapacitadas contratadas que trabajan en la empresa	%



Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas	Número de procedimientos formales de participación de los grupos de interés	#
	Número de quejas y/o reclamos por los distintos grupos de interés	#
Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos	Pregunta: ¿Brinda la empresa libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos?	Binaria
	Porcentaje de trabajadores que están afiliados a algún sindicato	%
Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado	Número total de incidencias relacionadas con el incumplimiento de la ley de los derechos humanos	#
Registro sobre el nivel de afectación sobre los pueblos indígenas de la comunidad	Número total de incidentes relacionados con violaciones a los derechos indígenas	#
Colaboración en Programas que contribuyan al desarrollo sostenible.	Número de programas de desarrollo sostenible en los que la empresa colabora	#
Colaboración en Programas de educación para niños de la comunidad	Número de campañas educativas realizadas por la empresa para los niños de la comunidad	#
Relacionar las actividades de la organización con la comunidad en donde se encuentra	Número y tipo de actividades comunitarias en donde participe la empresa	#



Colaboración en Programas de participación ciudadana	Número de programas de participación ciudadana apoyados por la empresa	#
Medio ambiente		
Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto	Cantidad específica de material utilizado para la fabricación del producto final	Toneladas por unidad de producto elaborado (Tm/UP)
	Porcentaje de insumos reciclados	% Peso / Volumen
	Porcentaje de productos y materiales de envasado reutilizados	%
Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto	Porcentaje de estudios de impacto ambiental	%
Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas	Pregunta: ¿Realiza la empresa adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas?	Binaria



Control de emisiones al aire de contaminantes, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono	Volumen de las emisiones de gases	Microgramos ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)
	Porcentaje de reducción de las emisiones de gases	%
	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Toneladas métricas
Control de vertidos directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o subterráneas	Volumen de descargas de agua por calidad y destino	Metros cúbicos por lote de producción (m ³)
	Volumen de agua afectada por vertidos de agua contaminada	Metros cúbicos por lote de producción (m ³)
Gestión de residuos líquidos o sólidos	Peso de residuos por tipo y método de eliminación	Kilogramos (kg) o toneladas (ton)
Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que afecten los ecosistemas y a la salud humana	Peso de residuos peligrosos gestionados, transportados y tratados	Gramos (g)
Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, contaminación lumínica, vibraciones y radiaciones	Total de Ruido ambiental y emisión de ruido	Decibelio (dB)



Creación de Programas de eficiencia energética para reducir la demanda generada en el desarrollo de las actividades de la empresa	Consumo total de energía según el tipo de fuente	vatio-hora
	Volumen de energía renovable utilizada de fuentes renovables	vatio-hora
	Volumen de energía renovable utilizada de fuentes no renovables	vatio-hora
Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica e hidroeléctrica.	Consumo total energético dentro de la organización	vatio-hora
	Reducción del consumo energético	Kilovatio hora (kWh)
Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua	Volumen total de agua usada	Metros cúbicos por lote de producción (m3)
	Número de fuentes de agua afectadas	Metros cúbicos por lote de producción (m3)



Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales de manera sostenible	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales de manera sostenible?	Binaria
Minimización de emisiones de Gases de Efecto Invernadero	Total de emisiones directas de GEI	Toneladas métricas de CO2 equivalente
Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos	Número de impactos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	#
Evaluación, protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas	Extensión de las áreas afectadas	Metro cuadrado (m2)
	Extensión de las áreas restauradas	Metro cuadrado (m2)
Proveedores y cadena de suministro		
Creación de Prácticas de crecimiento mutuo a largo plazo con los proveedores	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con Prácticas de crecimiento mutuo a largo plazo con los proveedores?	Binaria
Establecimiento de Canales de comunicación eficaces con los clientes, proveedores y consumidores	Porcentaje de inversión en canales de comunicación eficientes	%



Definición de procedimientos de respuesta y acción rápida frente a posibles daños en los productos	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con procedimientos de respuesta y acción rápida frente a posibles daños en los productos?	Binaria
Creación de un Sistema de evaluación de proveedores que evidencie sus actividades de manera transparente	Porcentaje del total de proveedores que han recibido visitas de inspección de prácticas legales de acuerdo con sus actividades	%
	Porcentaje de proveedores sujetos a evaluaciones	%

Fuente: Global Reporting Initiative, 2013 & Guijarro Jiménez et al., 2018. Elaboración: Los autores.



Subprocesos y actividades definidas en el mapa de procesos estandarizados del modelo IMAGINE

Dentro del modelo de gestión IMAGINE, existe un mapa de procesos estandarizado que se encuentra dividido en 3 categorías: estratégicos, operacionales y de apoyo; dentro de los cuales se encuentran sus procesos, seguido por sus subprocesos, que a su vez están compuestos por varias actividades específicas, relacionadas a las operaciones de las organizaciones. A continuación, en las Figuras 21, 22, 23, 24 y 25 se detalla la lista de procesos y subprocesos determinados dentro del modelo de gestión IMAGINE.



Figura 21. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



OPERACIONALES

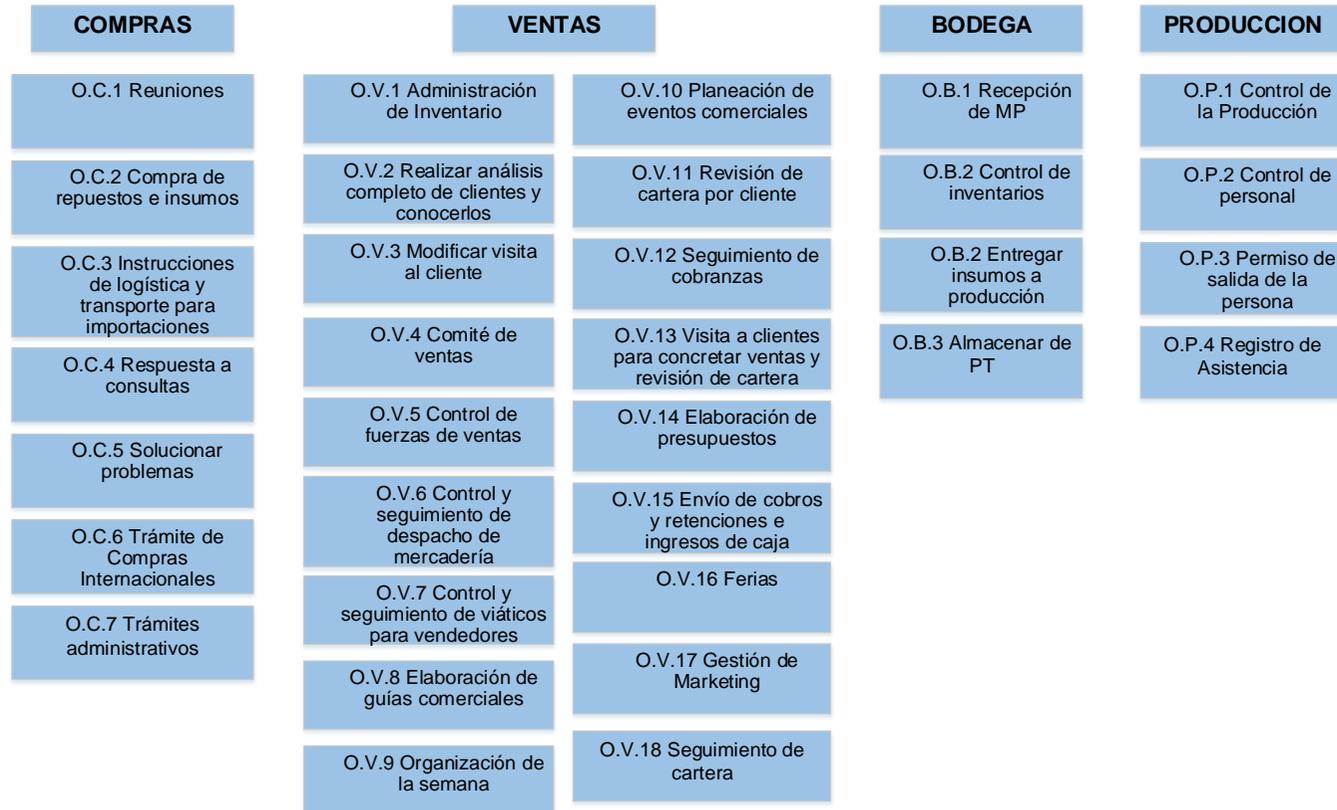


Figura 22. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



DE APOYO

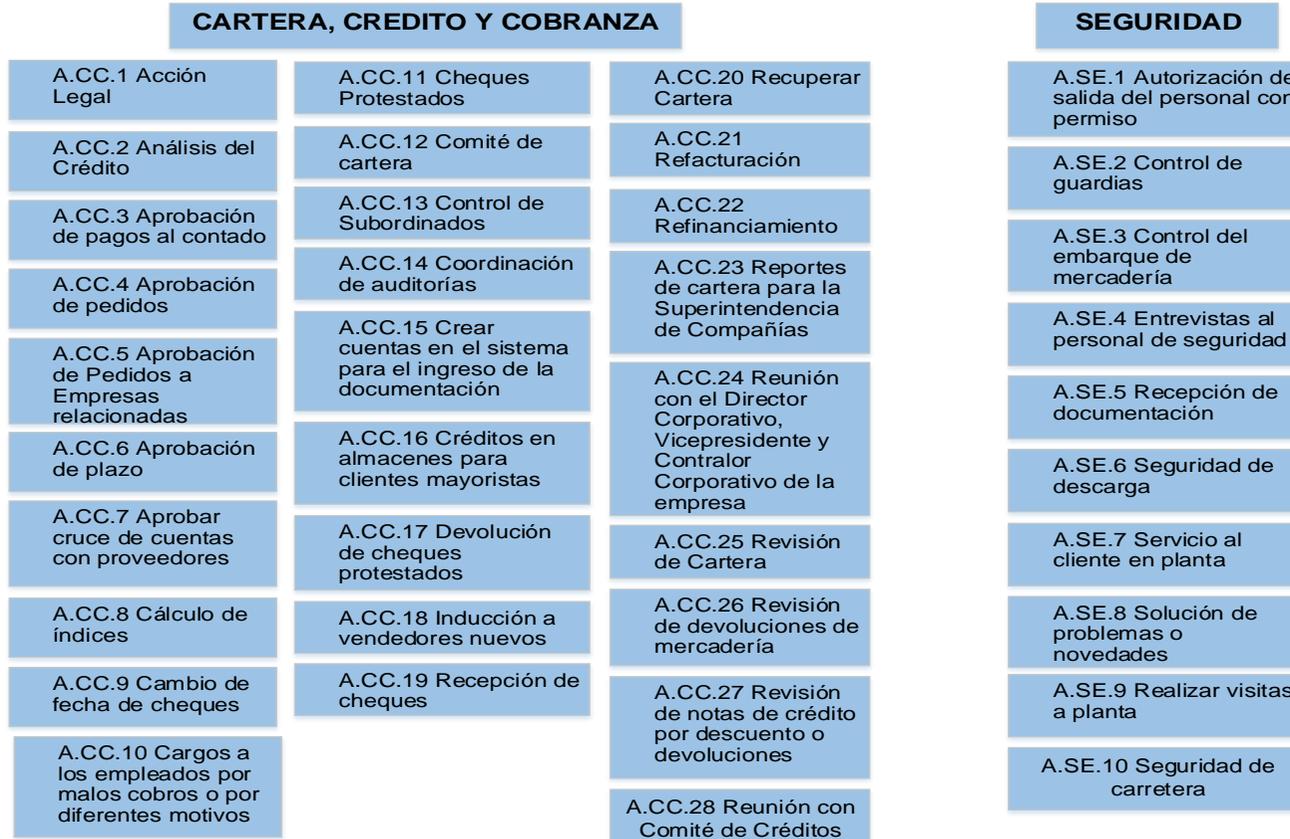


Figura 23. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo – Parte 1.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

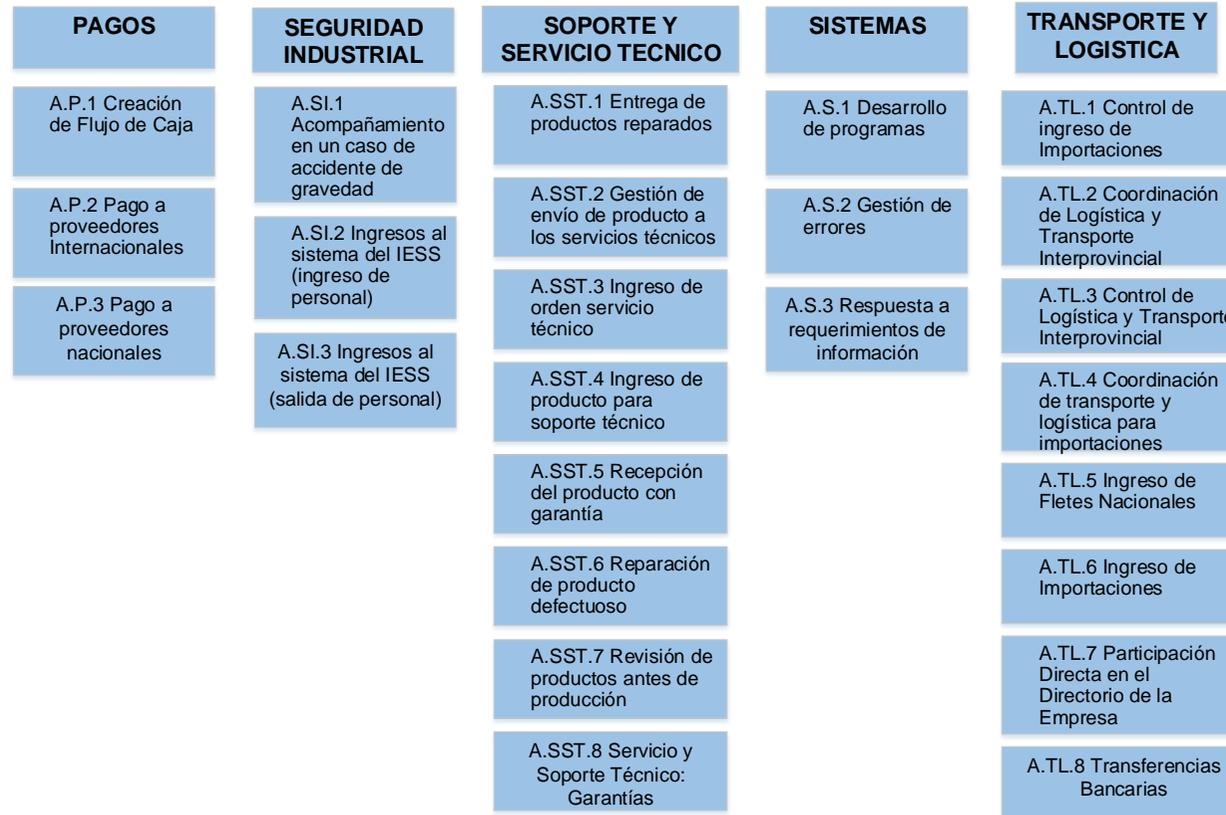


Figura 24. Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo – Parte 2.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

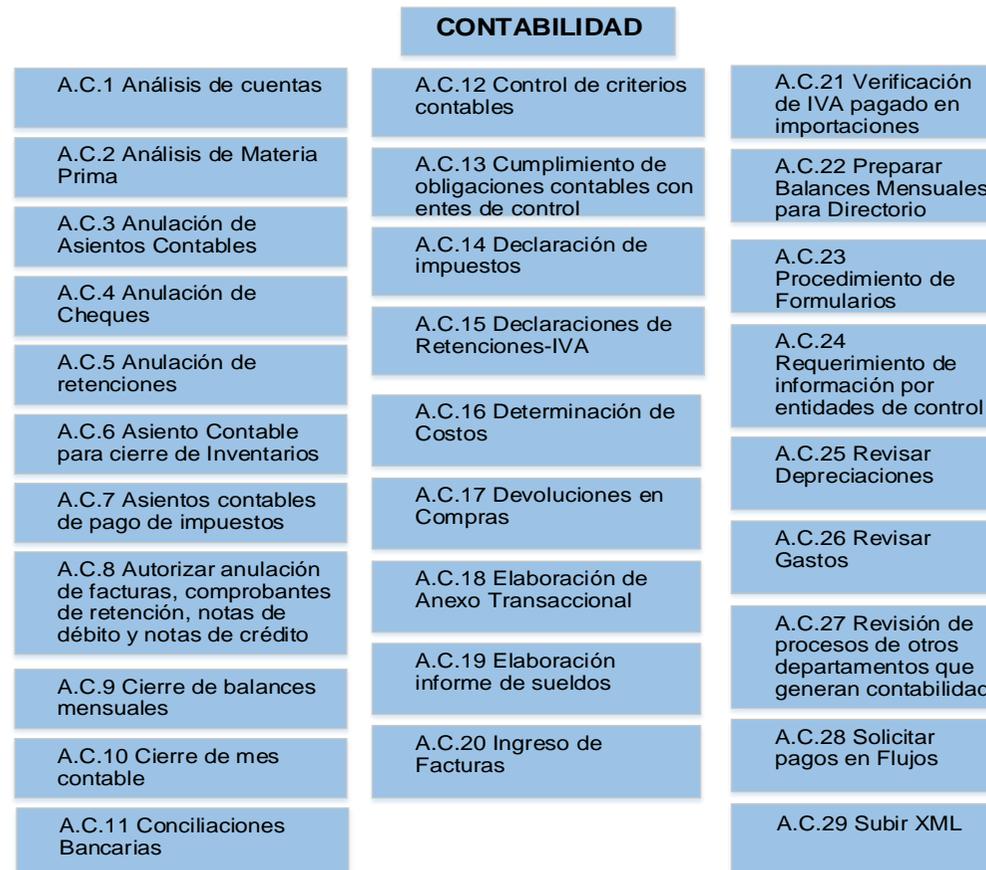


Figura 25. . Procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo – Parte 3.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



Propuesta de implementación con nuevos subprocesos en el mapa de procesos del modelo **IMAGINE**

Con la información presentada anteriormente del modelo **IMAGINE**, se procedió a incluir dentro de cada uno de los componentes detallados anteriormente, los subprocesos propuestos dentro de cada una de las categorías a la que pertenecen. A continuación, en las Figuras 26, 27, 28 y 29 se detalla la lista de procesos y subprocesos propuestos dentro del modelo de gestión **IMAGINE EXTENDIDO** junto con las nuevas propuestas de implementación de subprocesos planteadas para las categorías estratégicas, operacionales y de apoyo.

Simbología:



Subproceso existente en el modelo **IMAGINE**.



Subproceso propuesto para el modelo **IMAGINE EXTENDIDO**.



ESTRATEGICOS

TALENTO HUMANO

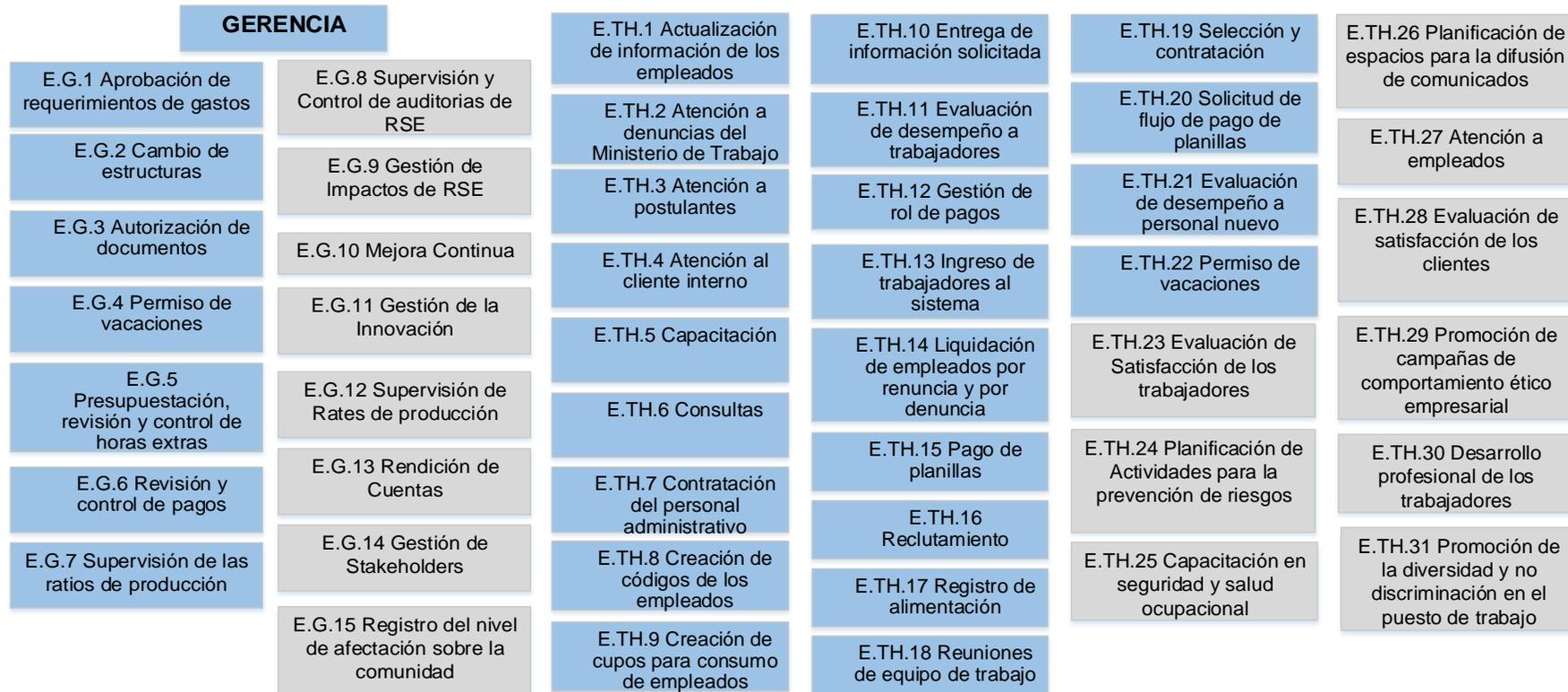


Figura 26. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



OPERACIONALES

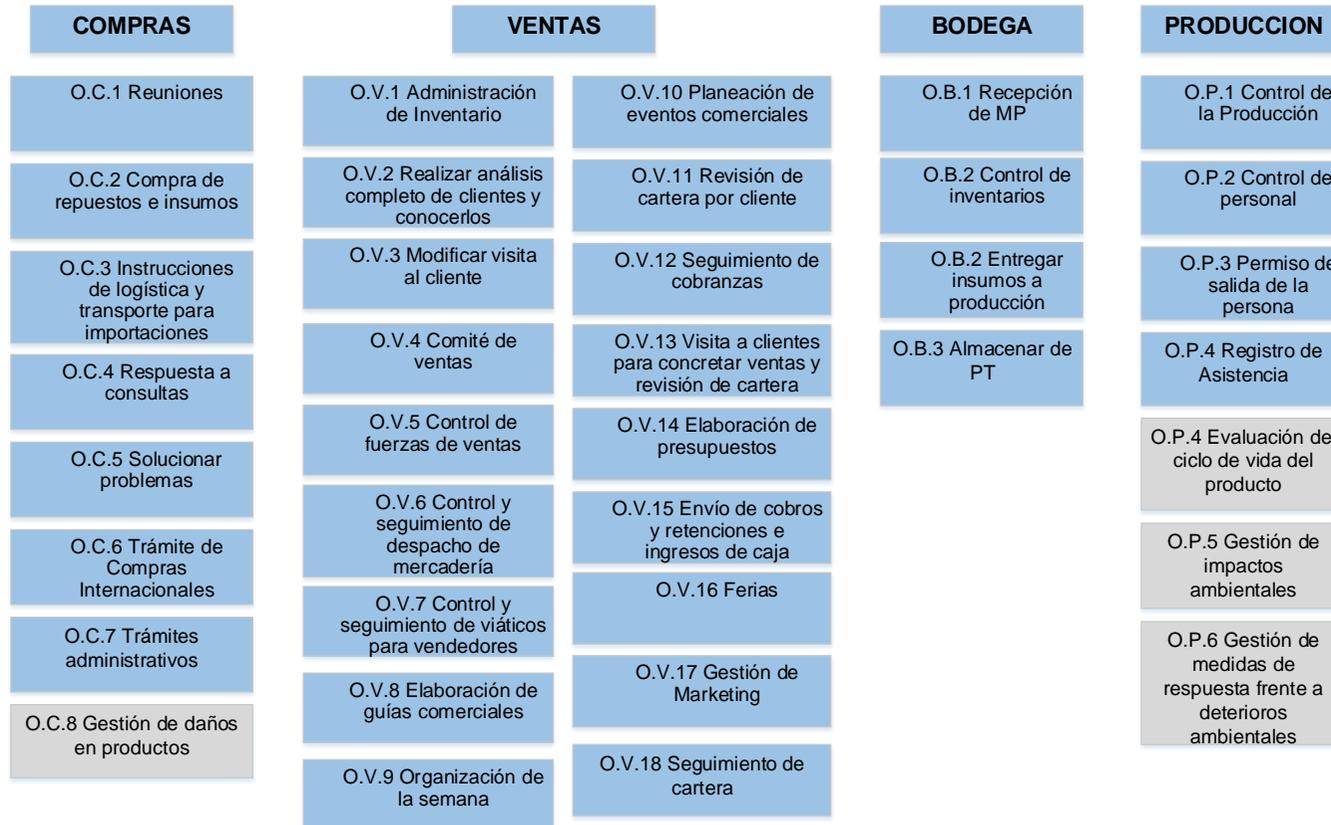


Figura 27. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



DE APOYO

CARTERA, CREDITO Y COBRANZA			SEGURIDAD	CONTABILIDAD		
A.CC.1 Acción Legal	A.CC.11 Cheques Protestados	A.CC.20 Recuperar Cartera	A.SE.1 Autorización de salida del personal con permiso	A.C.1 Análisis de cuentas	A.C.12 Control de criterios contables	A.C.21 Verificación de IVA pagado en importaciones
A.CC.2 Análisis del Crédito	A.CC.12 Comité de cartera	A.CC.21 Refacturación	A.SE.2 Control de guardias	A.C.2 Análisis de Materia Prima	A.C.13 Cumplimiento de obligaciones contables con entes de control	A.C.22 Preparar Balances Mensuales para Directorio
A.CC.3 Aprobación de pagos al contado	A.CC.13 Control de Subordinados	A.CC.22 Refinanciamiento	A.SE.3 Control del embarque de mercadería	A.C.3 Anulación de Asientos Contables	A.C.14 Declaración de impuestos	A.C.23 Procedimiento de Formularios
A.CC.4 Aprobación de pedidos	A.CC.14 Coordinación de auditorías	A.CC.23 Reportes de cartera para la Superintendencia de Compañías	A.SE.4 Entrevistas al personal de seguridad	A.C.4 Anulación de Cheques	A.C.15 Declaraciones de Retenciones-IVA	A.C.24 Requerimiento de información por entidades de control
A.CC.5 Aprobación de Pedidos a Empresas relacionadas	A.CC.15 Crear cuentas en el sistema para el ingreso de la documentación	A.CC.24 Reunión con el Director Corporativo, Vicepresidente y Contralor Corporativo de la empresa	A.SE.5 Recepción de documentación	A.C.5 Anulación de retenciones	A.C.16 Determinación de Costos	A.C.25 Revisar Depreciaciones
A.CC.6 Aprobación de plazo	A.CC.16 Créditos en almacenes para clientes mayoristas	A.CC.25 Revisión de Cartera	A.SE.6 Seguridad de descarga	A.C.6 Asiento Contable para cierre de Inventarios	A.C.17 Devoluciones en Compras	A.C.26 Revisar Gastos
A.CC.7 Aprobar cruce de cuentas con proveedores	A.CC.17 Devolución de cheques protestados	A.CC.26 Revisión de devoluciones de mercadería	A.SE.7 Servicio al cliente en planta	A.C.7 Asientos contables de pago de impuestos	A.C.18 Elaboración de Anexo Transaccional	A.C.27 Revisión de procesos de otros departamentos que generan contabilidad
A.CC.8 Cálculo de índices	A.CC.18 Inducción a vendedores nuevos	A.CC.27 Revisión de notas de crédito por descuento o devoluciones	A.SE.8 Solución de problemas o novedades	A.C.8 Autorizar anulación de facturas, comprobantes de retención, notas de débito y notas de crédito	A.C.19 Elaboración informe de sueldos	A.C.28 Solicitar pagos en Flujos
A.CC.9 Cambio de fecha de cheques	A.CC.19 Recepción de cheques	A.CC.28 Reunión con Comité de Créditos	A.SE.9 Realizar visitas a planta	A.C.9 Cierre de balances mensuales	A.C.20 Ingreso de Facturas	A.C.29 Subir XML
A.CC.10 Cargos a los empleados por malos cobros o por diferentes motivos			A.SE.10 Seguridad de carretera	A.C.10 Cierre de mes contable		
				A.C.11 Conciliaciones Bancarias		

Figura 28. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría De Apoyo 1.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

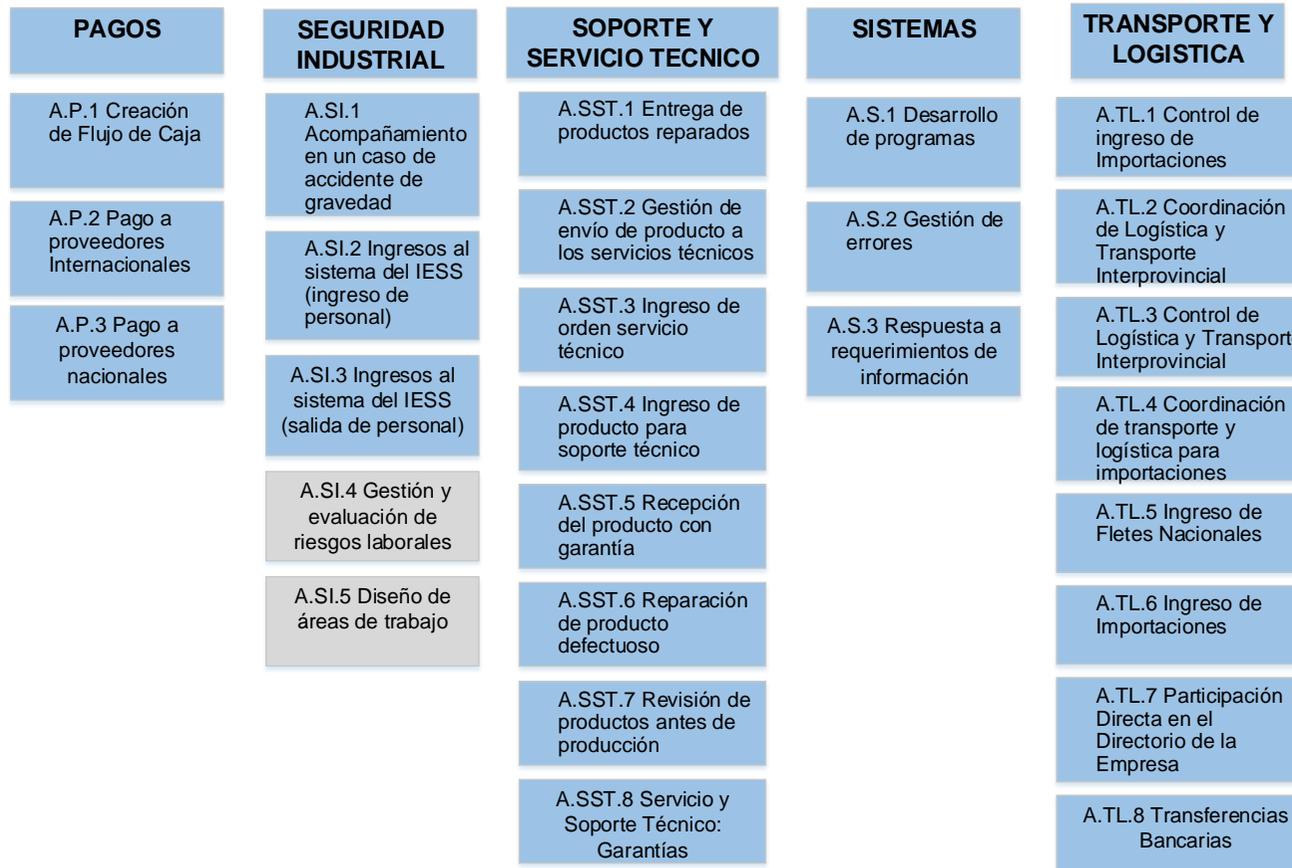


Figura 29. Propuesta de implementación de subprocesos dentro del modelo IMAGINE, categoría De Apoyo 2.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



Propuesta de implementación con nuevas actividades para cada subproceso planteado en el modelo IMAGINE.

Finalmente, se detallan las actividades concernientes a cada subproceso propuesto en el modelo IMAGINE. A continuación, en las figuras 30, 31, 32, 33, 34 y 35 se presenta la lista de actividades planteadas dentro de los subprocesos propuestos, para su creación e implementación de los principios de RSE dentro del modelo de gestión IMAGINE, acorde a cada categoría estratégicas, operacionales y de apoyo.

Simbología:



Proceso existente en el modelo IMAGINE



Subproceso propuesto para el modelo IMAGINE EXTENDIDO



Actividad nueva asignada a cada subproceso

ESTRATEGICOS

GERENCIA

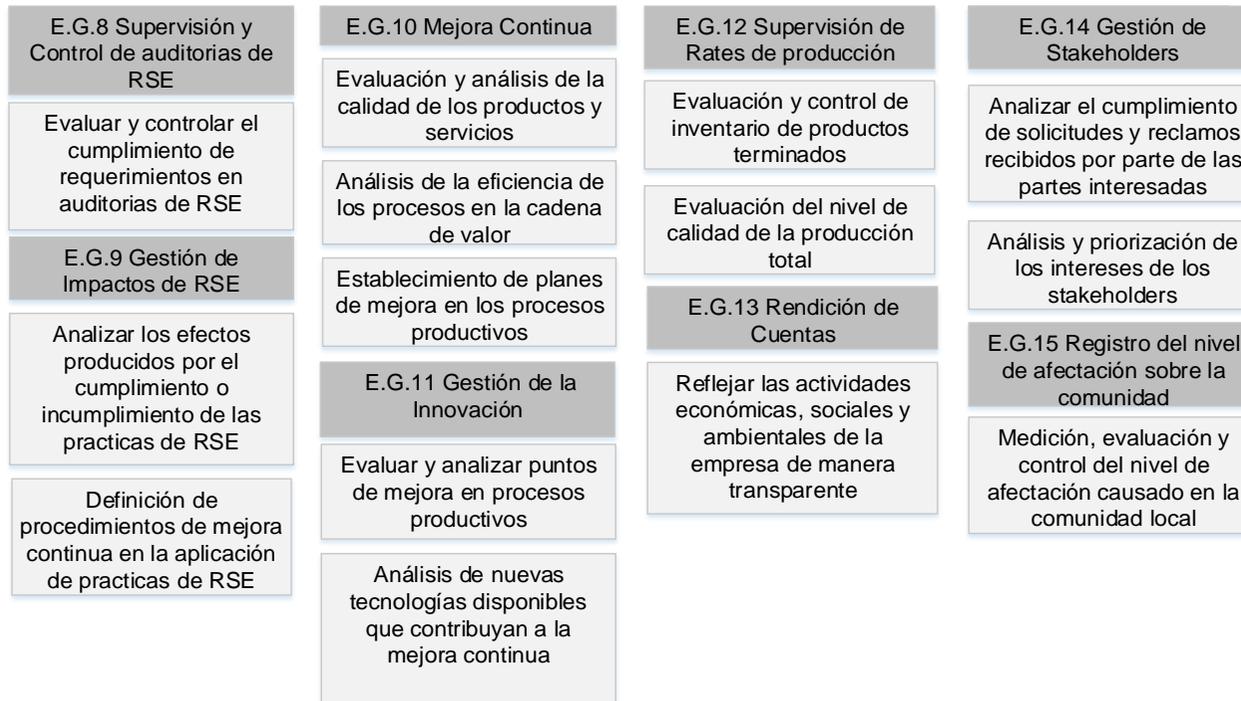


Figura 30. Propuesta de implementación actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

TALENTO HUMANO

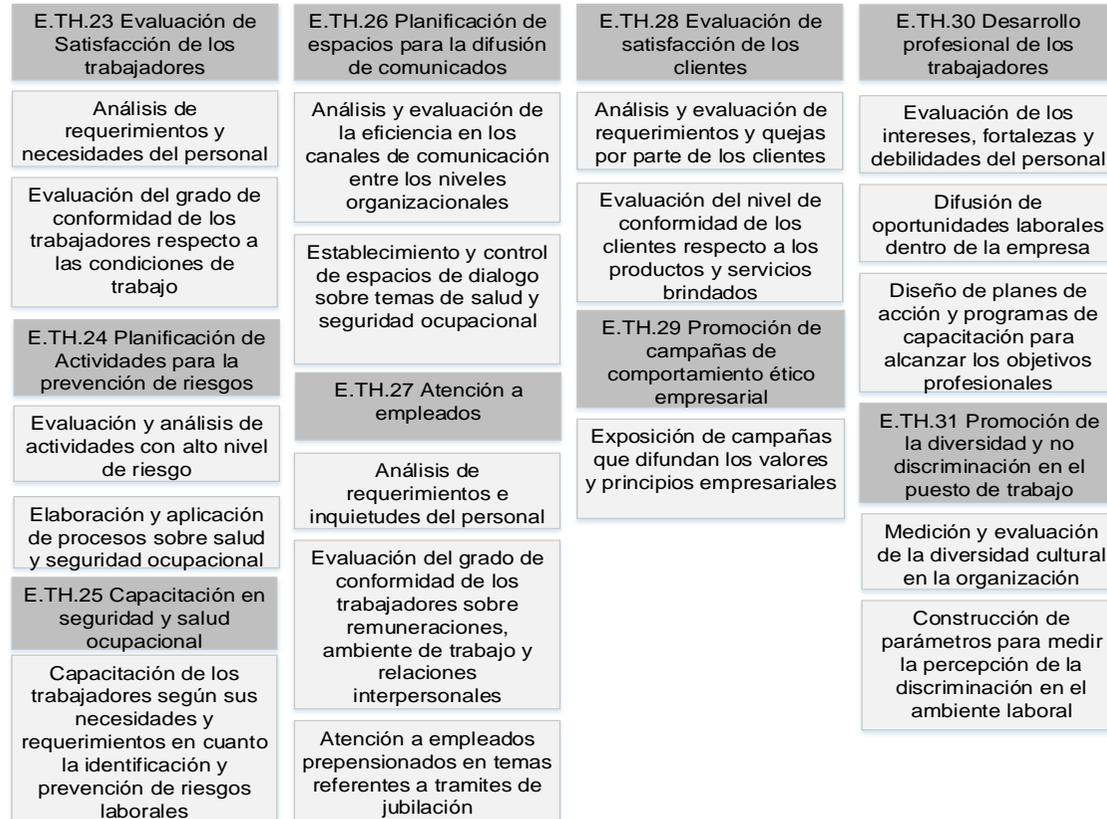


Figura 31. Propuesta de implementación de actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

OPERACIONALES

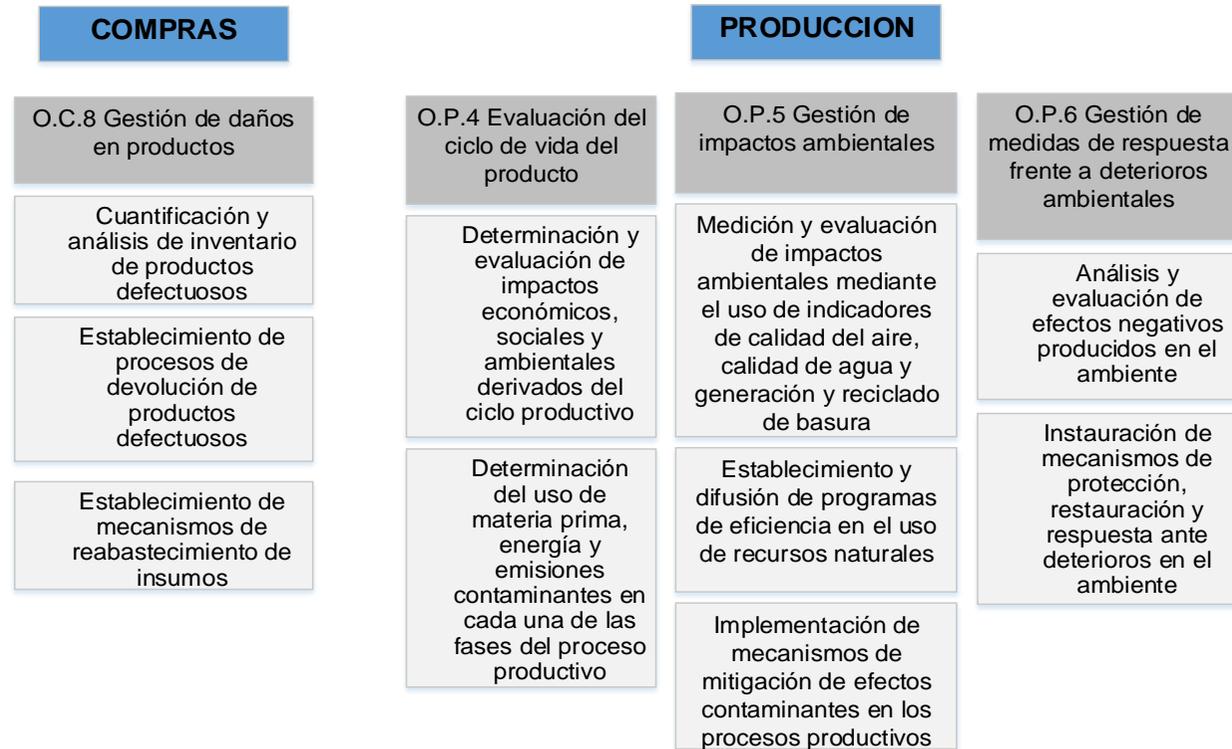


Figura 32. Propuesta de implementación de actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.

DE APOYO



Figura 33. Propuesta de implementación de actividades dentro del modelo IMAGINE, categoría De apoyo.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



A continuación, en las Figuras 34 y 35 se detallan las actividades propuestas para la consecución de las directrices de RSE analizadas en subprocesos existentes en el modelo de gestión IMAGINE.

ESTRATEGICOS

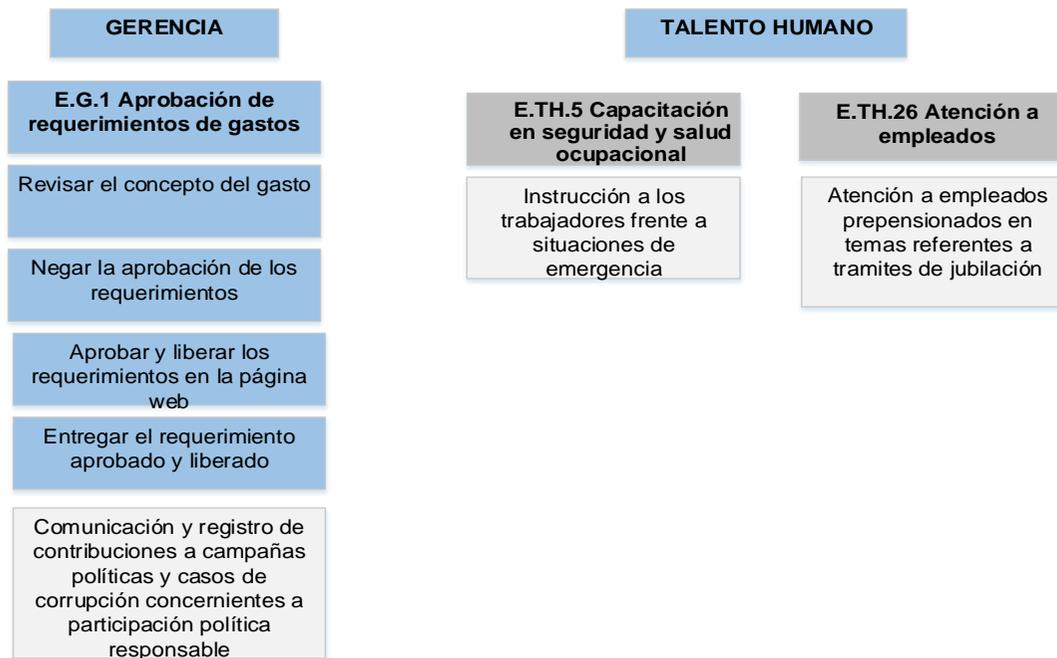


Figura 34. Propuesta de implementación de actividades en los subprocesos planteados dentro del modelo IMAGINE, categoría Estratégicos.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



OPERACIONALES

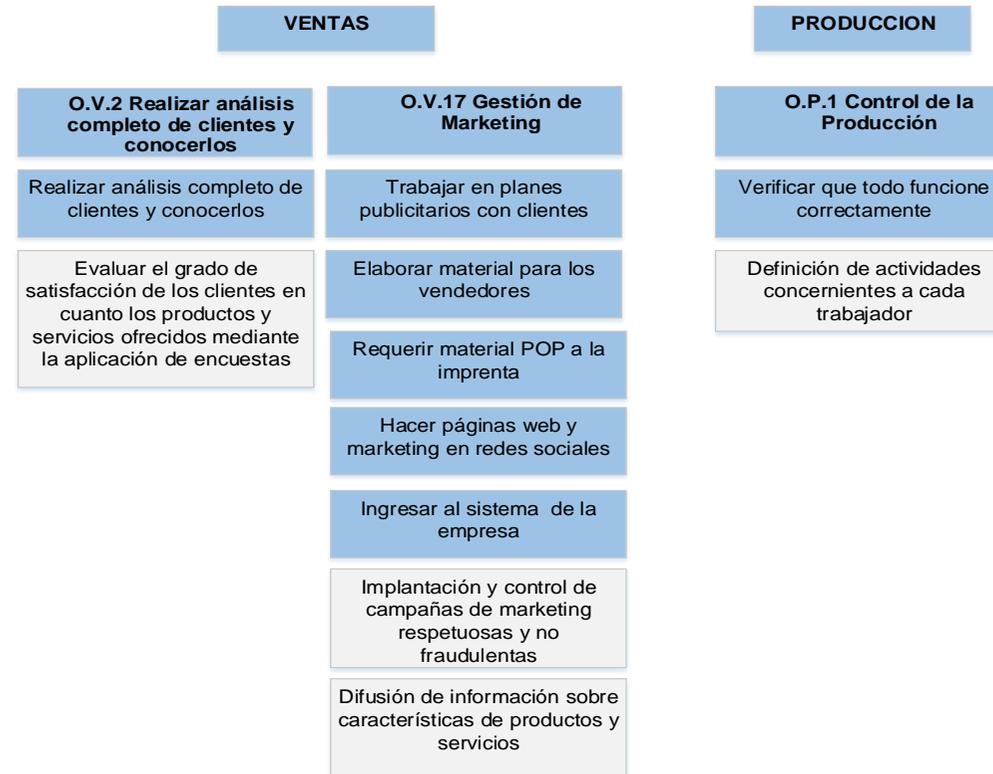


Figura 35. Propuesta de implementación de actividades en los subprocesos planteados dentro del modelo IMAGINE, categoría Operacionales.

Fuente: Luzuriaga, 2019 Elaboración: Los autores.



Nuevos sistemas a considerar, para mejorar la gestión de los subprocesos de RSE propuestos dentro del mapa de procesos estandarizados del modelo IMAGINE

Además de los métodos de implementación planteados anteriormente, se debe considerar la creación de nuevos sistemas de gestión dentro del mapa de procesos estandarizados del modelo IMAGINE. En cuanto la dimensión de gobernanza, se propone la creación de un sistema de Gestión de Desempeño Empresarial, basado en el BSC o cuadro de mando Integral, el cual además de medir el aspecto financiero de la empresa mediante indicadores, tome en cuenta sus diferentes áreas como: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con el fin de aplicar estrategias que conlleven al logro de objetivos empresariales.

- En la dimensión de Empleados y Prácticas laborales se propone la creación de un sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional basado en la norma ISO 26000 e ISO 45000, encargado de mejorar las condiciones de trabajo, además de prevenir lesiones y enfermedades, mediante el control de riesgos en los procesos productivos y suministro adecuado de implementos en el puesto de trabajo.
- Dentro la dimensión de Medio Ambiente se propone crear un Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001, encargado de controlar todas las actividades, productos y servicios que pueden causar algún impacto sobre el medio ambiente, además de ayudar a mitigar los impactos ambientales que genera la organización y promover prácticas ambientalmente responsables que ayuden a disminuir el nivel de contaminación en la comunidad local.
- En la dimensión Proveedores y Cadena de Suministro se propone implementar un Sistema de Gestión de Proveedores ERP, mediante el cual se automatizarán los procesos de compra, fabricación, manejo de inventarios y distribución de productos, mejorando la eficiencia en los requerimientos de información, además de evaluar a los proveedores para obtener los criterios adecuados para su selección.



Directrices de RSE relacionadas con la gestión por procesos, que afectan las estimaciones de costos TDABC

En el modelo IMAGINE se utilizó el sistema de costeo TDABC desarrollado por Kaplan y Anderson (2003a), ya que este permite atribuir de mejor manera los costos indirectos a los objetos de costos, con el fin de obtener una información más precisa, establecer prioridades en la mejora de procesos y productos, optimizar la configuración de los precios y las relaciones con sus clientes. Además de permitir analizar los datos obtenidos en el desarrollo de metodologías, e integrar todas las fases de levantamiento de datos, modelado de procesos, estandarizaron de procesos y estandarización de tiempos.

Dentro de la fase de gestión de procesos del modelo IMAGINE, se debe tomar en cuenta aquellas directrices que afectan las estimaciones de costos, como son las actividades que consumen tiempo, recursos materiales, humanos y tecnológicos en su desarrollo. Para lo cual se tomó en cuenta los subcomponentes propuestos dentro del componente de producción, por lo que estos, deben someterse a un proceso de levantamiento de datos, mapeo y modelado de procesos, ya que constituyen una base fundamental para la aplicación del sistema de costeo TDABC. Los cuales además deben estar bajo revisión constante en búsqueda de una mejora continua, eliminando actividades que no agregan valor y mejorando su flujo dentro de la organización.

A continuación, se describen los subprocessos operacionales propuestos dentro del proceso de producción, con sus respectivas actividades a llevar a cabo para su consecución, los cuales serán tomados en cuenta en el levantamiento de procesos, subprocessos y actividades, que será realizado en una etapa posterior del proyecto de investigación, como parte de la estimación de costos en el sistema TDABC.

O.P.4 Evaluación del ciclo de vida del producto.



- Determinación y evaluación de impactos económicos, sociales y ambientales derivados del ciclo productivo.
- Determinación del uso de materia prima, energía y emisiones contaminantes en cada una de las fases del proceso productivo.

O.P.5 Gestión de impactos ambientales.

- Medición y evaluación de impactos ambientales mediante el uso de indicadores de calidad del aire, calidad de agua y generación y reciclado de basura.
- Establecimiento y difusión de programas de eficiencia en el uso de recursos naturales.
- Implementación de mecanismos de mitigación de efectos contaminantes en los procesos productivos.

O.P.6 Gestión de medidas de respuesta frente a deterioros ambientales.

- Análisis y evaluación de efectos negativos producidos en el ambiente
- Instauración de mecanismos de protección, restauración y respuesta ante deterioros en el ambiente.



Cumplimiento de los objetivos de la investigación.

OBJETIVO	PRINCIPALES RESULTADOS	PÁGINAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
1.- Construir el estado del arte sobre la responsabilidad social empresarial y las diferentes normas utilizadas para su gestión.	Dentro del marco teórico se desarrolló la conceptualización de la RSE, así como se pudieron identificar las principales normas de gestión utilizadas a nivel mundial. Entre las principales normas se puede mencionar: ISO 26000, GRI, Ethos, AA1000, SGE 21, SA 8000 y la Guía del Pacto Mundial. Esta base conceptual fue indispensable para analizar cada dimensión de la RSE.	35-63	
2.- Contextualizar y analizar detalladamente las directrices de gestión de responsabilidad social empresarial en la realidad local.	A partir del análisis normativo, se logró identificar y detallar cada una de las directrices de RSE en sus dimensiones: Gobernanza, Consumidores y Clientes, Empleados y Prácticas Laborales, Proveedores y Cadena de Suministro, Medio Ambiente, Sociedad y Derechos Humanos. Las mismas que posteriormente fueron valoradas en la industria local para establecer asertivamente una propuesta que pueda ser aplicada en nuestra	86-188	



	realidad de la industria de ensamblaje.		
3.- Identificar las directrices necesarias para implementar gestión de responsabilidad social empresarial en el modelo de gestión IMAGINE.	Como resultado final la presente investigación presenta las directrices que deberían ser implementadas en el modelo de gestión IMAGINE, basado en la optimización de tiempos y costos, este presenta un mapa de procesos con tres categorías: Operacional, De Apoyo, Estratégicos; con sus procesos, subprocesos y actividades. Al integrar buenas prácticas de RSE es indispensable rediseñar el modelo, debido a que se proponen nuevos procesos, subprocesos, actividades y políticas para una gestión total de Responsabilidad Social.	189-203	



5. CAPÍTULO V: IMPACTO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Impacto social

Este estudio presenta tres impactos a mencionar, social, académico y científico. El impacto social está relacionado directamente con el operar de las empresas del sector industrial manufacturero. El principal objetivo del presente proyecto de investigación fue el de presentar una propuesta de inclusión de aspectos de responsabilidad social a un modelo de gestión de procesos establecido. Para poder así proporcionar a las empresas las directrices necesarias que les permitan optimizar su desempeño y desarrollar una cultura organizacional, mejorando así las condiciones de vida de su comunidad, al estar enfocadas en el bienestar social. Como resultado final del estudio se plantea una propuesta de implementación, la cual constituye una base fundamental para las empresas del sector industrial que busquen conocer o implementar un modelo de gestión de una manera más sencilla en su organización, al estar adaptado a su realidad local.

5.2 Impacto académico

El segundo impacto por describir es el de carácter académico. La presente investigación, está relacionada directamente con la carrera de Administración de Empresas cursada, al tratarse principalmente el tema de Responsabilidad Social Empresarial, además de la gran cantidad de información teórica y práctica de RSE recolectada a nivel local. En cuanto el estudio teórico, en primera instancia se procedió a realizar una revisión bibliográfica para obtener una conciliación de conceptos y lineamientos referentes al tema de responsabilidad social, el cual se encuentra en auge en la actualidad, ya que además de las teorías y normas anteriormente mencionadas, posee varios estudios, a cargo de varios autores y organizaciones. De esta manera se obtuvieron los lineamientos más representativos de las normas más importantes a nivel mundial, los cuales sirven



como base para cualquier estudio o investigación posterior relacionada con responsabilidad social.

5.3 Impacto científico

Dentro de los capítulos segundo y tercero, se corroboró la información obtenida con un enfoque teórico en primera instancia, mediante la realización de encuestas y entrevistas a empresas del sector industrial de la ciudad de Cuenca. Determinando de esta forma las directrices consideradas como más importantes por las empresas a nivel local. Lo cual permitió tener una idea de la gestión de responsabilidad social manejada en el sector. Lo cual es de gran importancia dentro de la investigación, ya que provee las directrices necesarias para entender de mejor manera el proceder de las empresas Cuencanas. Así como también sus prioridades, beneficios y limitaciones, lo cual ayudara a las empresas a mejorar su desempeño en cuanto a la gestión de sus recursos internos, así como también a tener una mejor percepción de la empresa por parte de sus stakeholders. Lo cual evidencia el impacto científico del estudio, en cuanto las diferentes técnicas de recolección de información utilizadas, así como también por los aportes generados para futuras investigaciones relacionadas.

5.2 Limitaciones

Es importante mencionar que, dentro de la investigación que se encontraron limitaciones en distintas etapas, en la revisión documental la cantidad de información encontrada en cuanto a conceptos y enfoques de la Responsabilidad Social que impiden definirla de manera precisa, así también el período de tiempo definido de los últimos 10 años para la revisión de literatura genera un sesgo de información de los años anteriores en el estudio. Por otra parte, en la aplicación de cuestionarios se obtuvieron respuestas nulas y otras incompletas por parte de las empresas seleccionadas para la evaluación. Finalmente, la falta de conocimiento en materia de Responsabilidad Empresarial por parte de los participantes fue otro limitante al momento de responder asertivamente las preguntas. Posterior al presente trabajo se realizará una validación y profundización en la



implementación de las prácticas de RSE dentro de una industria cuencana. La misma que analizará la propuesta planteada, y será desarrollada como un caso de estudio.

5.3 Futuras investigaciones

Como un aporte para futuras investigaciones posterior al análisis exploratorio, se presenta una base teórica amplia en la materia de Responsabilidad Social Empresarial, la misma que puede servir como punto de partida para otras líneas de investigación o temáticas dentro de la materia. Así también se brinda un análisis de normas, guías y estándares existentes y utilizados a nivel mundial, que luego fue aterrizado a la industria local mediante cuestionarios y entrevistas aplicadas.

Finalmente, los resultados presentados en la investigación serán validados como caso de estudio en la industria cuencana por el grupo de investigación de la Universidad de Cuenca. La presente investigación será utilizada como base para el levantamiento de información en la industria local, el diseño de procesos de evaluación de RSE, el diseño e integración a un modelo de gestión IMAGINE EXTENDIDO.



5.4 Conclusiones

En primera instancia en la presente investigación se desarrolló un análisis de literatura a cerca de la Responsabilidad Social Empresarial, con el objetivo de identificar la documentación existente respecto a la materia y así determinar las directrices principales y más utilizadas en la industria de manufactura. En síntesis, esta etapa utilizó la Metodología de Investigación propuesta por Fink, que permitió orientar la búsqueda de información en artículos de carácter científico dentro de las diferentes bases académicas seleccionadas. Del total de resultados de la búsqueda y luego de aplicar los filtros metodológicos respectivos, se determinó una muestra de 63 artículos académicos que fueron analizados a través del software Atlas.ti, el cual mediante la codificación de terminología clave permitió destacar resultados importantes en cuanto a conceptualización, evolución, normativas y guías, principios, beneficios y desafíos de la Responsabilidad Social de manera global tanto como enfocada a la aplicación en la industria.

En relación a la revisión bibliográfica hemos determinado que, la Responsabilidad Social es una participación y compromiso voluntario de las empresas. Dicho compromiso busca que las mismas adopten ciertas prácticas para medir el impacto de sus operaciones en el entorno, y así consigan mitigar problemas ambientales, sociales y económicos en el ejercicio de sus actividades diarias con el fin de contribuir al desarrollo económico y garantizar la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Cabe recalcar que, el actuar de manera socialmente responsable no debe ser confundido con acciones de bienestar comunitario, beneficencia, caridad o filantropía, ya que la RSE considera varios ejes, políticas, valores, principios y una serie de buenas prácticas para desarrollar acciones y estrategias dentro de una organización.

Así como también, en respuesta a la pregunta de investigación para determinar las principales normas, guías o estándares de RSE se identificaron: ISO 26000, Global



Reporting Initiative (GRI) y Guía del Pacto Global, destacando principalmente a la norma ISO 26000 como la guía más completa y actualizada en materia de Responsabilidad Social Empresarial, y de la misma manera la más analizada a nivel de literatura. Así también, se puede describir algunos de los beneficios que poseen las empresas que han desarrollado estrategias y acciones en materia de responsabilidad social tales como: atraer y retener clientes, satisfacción de los empleados y menor rotación, atrae inversores y facilita el ingreso a nuevos mercados, aumenta la productividad y las ventas, mejora el valor de imagen y marca, se presenta como una ventaja competitiva, crea sostenibilidad en la empresa a largo plazo y reduce impactos negativos sociales y medioambientales. Sin embargo, algunos de estos son beneficios intangibles y no suelen presentarse a corto plazo. Por otra parte, se identificaron los principales desafíos en la práctica de RSE como son: la compleja gobernabilidad, sus costos de implementación, la dificultad de cumplimiento de todos los grupos de interés y la transición de un modelo convencional de gestión a uno de RSE. En efecto el desafío más destacado fue el requerimiento de inversión económica para incorporar políticas, adoptar compromisos y buenas prácticas en la actividad diaria de las empresas incluyendo a todos sus miembros en cada uno de sus puestos de trabajo.

Finalmente, para determinar las principales directrices de RSE se identificaron 6 componentes fundamentales en los cuales la mayoría de las normas y guías coinciden para establecer sus lineamientos como son: **Gobernanza en la Organización, Empleados y Prácticas Laborales, Consumidores y Clientes, Comunidad y Derechos Humanos, Medio Ambiente y, Proveedores y Cadena de Suministro.** A partir de los cuales se derivan sus propias directrices como una guía para la adopción y gestión de buenas prácticas en las organizaciones.

En segunda instancia, se procedió a llevar los resultados de la revisión bibliográfica al contexto local, con el desarrollo y aplicación de encuestas y entrevistas en el campo industrial de la ciudad de Cuenca, en cargos de alto mando tales como gerentes o jefes departamentales con conocimiento general de las actividades de cada una de sus



empresas. Es importante recalcar que el enfoque de esta investigación es el sector industrial y este debido a sus procesos de producción, es considerado como uno de los que mayor impacto negativo ocasionan en el medio ambiente, por lo cual se encuentra regulado en la gestión de emisiones y residuos por parte de entidades de los gobiernos locales y nacionales. Puesto que es fundamental el accionar de las industrias en cuanto a cuidado y preservación del medio ambiente. Como principales resultados de las encuestas aplicadas se determinó el mayor puntaje según la escala de Likert, en normativas relacionadas con RSE como el Modelo Ecuatoriano de Salud y Seguridad ocupacional y ISO 14000 – Gestión Ambiental seguidas por ISO 26000, OHSAS 18001 y Guía del Pacto Mundial. Esto debido al cumplimiento de las regulaciones en cuanto a medio ambiente y normativas de carácter laboral en cuanto a salud y seguridad ocupacional. Además, dentro de los componentes evaluados las empresas presentan un puntaje alto en la priorización y participación en los componentes de Consumidores y Clientes, Medio Ambiente, y, Empleados y Prácticas Laborales. Esto debido a que se consideran como ejes principales para el desarrollo de su actividad aspectos relacionados con el bienestar tanto de sus clientes como empleados y el cuidado del medio ambiente.

De los resultados obtenidos a través de las entrevistas aplicadas para determinar cómo las empresas locales llevan a cabo las prácticas de RSE en sus operaciones tenemos; las 3 empresas que conforman la muestra de la industria no cuentan con un sistema de gestión, planificación o un departamento encargado específicamente para temas de RSE, pero por la naturaleza de sus funciones es posible destacar la aplicación de algunos principios en componentes como Proveedores y cadena de suministro, Empleados y prácticas laborales, Consumidores y clientes, y Medio Ambiente. De manera puntual, es muy notorio un enfoque en sus empleados es decir bienestar primero en el interior con todos sus colaboradores, ya que con ellos tienen la primera y principal responsabilidad porque hacen posible el negocio y son considerados hoy en día como el activo más valioso de las mismas, ya que un buen desempeño laboral lleva a un buen desempeño económico de las organizaciones en general.



De los resultados obtenidos en esta etapa de la investigación se concluye también que en la industria local existe falta de conocimiento en materia de RSE, normativas, guías y beneficios que esta presenta, lo cual es la causa principal de la poca aplicación que tiene la Responsabilidad Social dentro de las empresas. Hoy en día la importancia de identificar claramente el grupo de Stakeholders y adaptar cada una de las directrices establecidas de todos los aspectos que enmarca la Responsabilidad Social Empresarial para una buena gestión, en un medio que no se ha desarrollado en temas de RSE, produce una diferenciación y una fuente de ventaja competitiva dentro de su industria.

Hay que mencionar además que, en base a los lineamientos propuestos por el GRI, se definieron los indicadores para cada una de las directrices, de modo que la implementación de RSE pueda ser evaluada. Cada indicador cuenta con su fórmula específica, frecuencia de aplicación, unidad de medida y sentido de medición. Consideramos importante recalcar este punto ya que servirá para proponer estrategias de mejora continua para las empresas y así los beneficios que las mismas presentes serán evidentes en un tiempo menor.

Por último, como resultado final de la investigación se procedió a presentar una propuesta de implementación para la adecuada gestión de Responsabilidad Social Empresarial dentro del modelo de gestión IMAGINE que se ha descrito anteriormente en base a la bibliografía presentada por los desarrolladores del mismo. Se presentaron los seis componentes para la gestión de RSE: Gobernanza, Empleados y Prácticas Laborales, Consumidores y Clientes, Comunidad y Derechos Humanos, Proveedores y Cadena de Suministro, y Medio Ambiente. Cada uno de ellos con sus directrices respectivas las mismas que se adecuaron dentro de cada proceso y subproceso del modelo planteado. Sin embargo, para la integración de algunas directrices dentro del modelo fue necesario plantear la creación de políticas, nuevos subprocesos, sistemas y actividades.



5.5 Recomendaciones

Al finalizar la investigación es posible sugerir algunas recomendaciones tanto para la industria como para la investigación. Para empezar, es necesario establecer un concepto claro de la Responsabilidad social empresarial como tal y que ésta no sea confundida con aspectos filantrópicos, benéficos, branding, acción social entre otros. El factor clave es entenderla como un concepto de gestión total en base a varios principios, y aplicarla en todos los ámbitos donde esta es pertinente. La finalidad de la investigación presentada responde a las preguntas de investigación planteadas de acuerdo a la metodología de Fink, por lo cual es importante definir las claramente para obtener los resultados esperados. Así también, este propone la identificación de palabras clave y selección de bases de datos bibliográficas de carácter científico para lo que es indispensable que éstas tengan correcta relación con el tema de la investigación y las fuentes sean confiables. En cuanto a que esta etapa determina la base bibliográfica de toda la investigación, por lo mismo debe ser lo más acertada posible.

Seguidamente para el levantamiento de información es necesario mencionar que la selección oportuna de una muestra significativa y el diseño del instrumento de evaluación, son los elementos primordiales en esta etapa. Dicho lo anterior el realizar en primera instancia una prueba piloto con el primer instrumento de evaluación desarrollado, proporciona mayor confiabilidad y validez debido a que se aplica a un grupo de expertos que una vez evaluados pueden exponer ajustes o modificaciones necesarias que perfeccionen el segundo diseño del instrumento que será llevado a la industria. De la misma manera al pasar a la aplicación de las encuestas es preciso seleccionar a los participantes acorde a su perfil profesional, experiencia en su puesto de trabajo y conocimiento en la materia a evaluar, dentro de la industria elegida para el estudio, como se ha determinado la industria de ensamblaje para llevar a cabo la presente investigación.

Con respecto a la industria local se recomienda la correcta aplicación de una metodología de Responsabilidad Social Empresarial, como una estrategia para impulsar su



crecimiento, mejorar su relación con sus grupos de interés y su imagen y valor de marca. Para esto es imprescindible el implementar adecuadamente las directrices de RSE planteadas, crear políticas, designar responsables, evaluar periódicamente y al identificar deficiencias establecer planes de mejora continua. Debido a que este tema se ha vuelto al mismo tiempo un requerimiento de la sociedad para preservar el medio ambiente, cuestionar la ética de las empresas, el bienestar de sus grupos de interés y su aporte a la comunidad.

Finalmente se recomienda que, al implementar la Responsabilidad Social Empresarial dentro de una industria, esta permita posterior a su evaluación anual, realizar las conocidas “Memorias de Sostenibilidad” propuestas por el GRI. Con el objetivo de que los resultados puedan ser socializados y presentados públicamente en un documento que expone de manera transparente el desempeño económico, medioambiental, social, de gobierno corporativo y el de todas sus actividades en relación a los productos o servicios que esta ofrezca. Con lo cual es posible demostrar los impactos que la industria genera en el entorno, así como su aporte en mejorar la calidad de vida y su contribución al Desarrollo Sostenible de la industria de ensamblaje y por consiguiente de la economía local o regional.



Bibliografía

- A. Sánchez. (1966). *Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. EUB.
- AccountAbility. (2003). *Norma de Aseguramiento AA 1000*. www.accountability.org/index.html
- Acosta, R. M. V., Dominguez, M. J. M., & Ligeró, F. R. (2007). *Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, capital intelectual y teoría institucional*. 14.
- Arcentales, R., Siguenza-Guzman, L., Colina, E., Sigcha, E., Guamán, R., Duran, R., Van den Abbeele, A., Sucozhañay, D., Morocho, V., & Segarra, L. (2020). *Process and Cost Optimization in the Assembly Industry: IMAGINE*.
- Armijo, M. (2010). *INDICADORES DE DESEMPEÑO*. 131.
- Asociación Pacto Mundial. (2013). *Guía Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/2013/>
- Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. 14.
- Carrasco. (2011). *La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia*. McGraw-Hill Education.
- Castells, Manuel. (1999). *Hacia el Estado Red. Globalización e instituciones políticas en la nueva época de la información*.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común, Informe Brundtland*.
http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
<https://doi.org/10.2307/258887>



Ekos Negocios. (2019). *Industria: El sector que genera mayor valor agregado*. Ekos Negocios.

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>

El Comercio. (2014). *Ecuacyclo fabrica bicicletas ecuatorianas con una inversión de USD 6 millones* | *El Comercio*.

https://www.elcomercio.com/app_public.php/actualidad/ecuacyclo-fabrica-bicicletas-ecuatorianas.html

Fernando Arias Galicia. (1990). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. Trillas.

Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (Fourth edition). SAGE.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research* (Vol. 27).

Forética. (2011). Responsabilidad Social – Modelos de aplicación Parte 6. SGE21 – Sistema de Gestión ética y socialmente responsable. *FORUM CALIDAD*, 12.

Forética. (2017). SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. *Forética*, 29.

Foretica, CSR Europe, & Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa. (2009).

Dialogo con los grupos de interes. https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.



- Galiano, J. P., Silos, J., & Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. (2008). *Informe Forética 2008: Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética.
- García-Santos, J. J., & Madero-Gómez, D. S. M. (2016). Evolution of the Corporate Social Responsibility' concept: A literature review. *2016*, 51, 9.
- Global Reporting Initiative. (2013). *La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje?* <http://furiiconsultores.com/wp-content/uploads/2013/03/03-Vale-la-pena-elaborar.pdf>
- GRI Standars. (2019). <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>
- Guijarro Jiménez, C., Gomera Martínez, A., & Antúnez López, M. (2018). Propuesta de indicadores de la Responsabilidad Social Universitaria conforme a la guía G4 del GRI: El caso de la Universidad de Córdoba. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 87, 103. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.87.6861>
- Ha-Joon Chang. (2007). *Bad Samaritans: The myth of free trade and the secret history of capitalism*. Bloomsbury press. <https://analepsis.files.wordpress.com/2011/08/ha-joon-chang-bad-samaritans.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Herrera, T. J. F., & Córdoba, M. A. B. (2010). *El sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial como una estrategia para la prevención de la contaminación y de los riesgos profesionales*. 8(2), 8.



- INEC. (2016). *Encuesta Estructural-Empresarial, una mirada a la producción en el Ecuador*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf
- Instituto Ethos. (2003). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social*.
http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2003_ESP.pdf
- Instituto Ethos. (2010). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*.
<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000*.
www.iso.org/iso/social_responsibility
- ISO. (2015, mayo 28). *ISO 14001: Principios y fundamentos de la gestión ambiental*.
<https://www.nueva-iso-14001.com/2015/05/iso-14001-principios-y-fundamentos-de-la-gestion-ambiental/>
- ISO. (2019). ISO. <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home/about-us.html>
- J. Bravo. (1985). *Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México*.
Osar.
- John Gigch. (1981). *Teoría General de Sistemas* (Segunda edición). Prentice-hall.
- Joseph Gerard Brennan. (1973). *Ethics and morals*. New York, Harper & Row.
- Julio Cabero Almenara, & Alfonso Infante Moro. (2014). *Vista de Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación*.
<https://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/187/18>
- Kaplan, R., & Anderson, S. (2003a). *Time-driven activity-based costing*.
- Kaplan, R., & Anderson, S. R. (2003b). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. 220.



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles* (Harvard Business School Publishing Corporation).
- Luhmann, N. (1987). *The representation of society within society*.
- Luzuriaga, A. (2019). *Análisis Comparativo de los procesos Estratégicos, De Apoyo y Operacionales de las empresas CIELECTRONICS EC. Cía. Ltda., MOTSUR Cía. Ltda. Y ECUACYCLO Cía. Ltda.* Universidad de Cuenca.
- Michael A. Hitt, J. Stewart Black, & Lyman W. Porter. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
https://www.academia.edu/34734855/Administraci%C3%B3n_Michael_A._Hitt_J._Stewart_Black_y_Lyman_W._Porter_redacted
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Registro de Ensambladora Ecuador*. Ecuador en cifras. <https://www.industrias.gob.ec/registro-de-ensambladoras/>
- Ministerio del Trabajo. (2012). *REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO*. 92.
- Nadler, D., Tushman, M., & Carril Villareal, M. del P. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: El poder de la arquitectura organizacional*. Oxford University Press.
- OECD. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- Ojeda Hidalgo, J. F., & Lira Torres, G. (2015). Marco teórico de la responsabilidad social corporativa. En *Estrategias de sustentabilidad de las multinacionales en el estado de Guanajuato y su importancia en el desarrollo social* (pp. 31-52).
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
<http://www.fao.org/sustainable-development-goals/mdg/goal-7/es/>



- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario. *Online Browsing Platform (OBP)*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Orozco, Y. V. D. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. 11.
- Pérez Ricardo, D. (2007). *Competitividad Empresarial de cara a la exportación. Una conceptualización necesaria*. 14.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s Model of McKinsey. *Global Journal of Management And Business Research*. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792>
- Raymond McLeod, Jr. (2000). *Sistemas de información gerencial* (Séptima edición). Prentice-Hall.
- Real Academia Española*. (2019). RAE. <http://www.rae.es/>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Social Accountability International SAI. (2001). *Social Accountability 8000*. <http://www.sa-intl.org/>
- Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Business School, Universidad de Navarra, (9). <http://www.iese.edu/es/ad/catedras/caixa/Newsletters2009/Newsletter9Formato-Base.asp>
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14–26.



Anexos

Anexo A: Encuesta digital aplicada a las empresas de la ciudad de Cuenca.

Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Industria Local



Reciba un cordial saludo del grupo de investigación IMAGINE de la Universidad de Cuenca, el propósito de esta encuesta es medir el nivel de prioridad en la implementación de los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Industria local, como parte del proyecto "Modelo de gestión basado en variables de Calidad y RSE para la optimización de procesos de ensamblaje" ganador del XVII Concurso Universitario de Proyectos de Investigación.

La encuesta está conformada por 6 secciones, de las cuales usted puede responder 2 o más, además de las secciones generales. El tiempo estimado requerido es de 6 minutos. En cada sección se solicita calificar el nivel de prioridad de algunos aspectos relacionados con la responsabilidad social en las empresas.

Sus respuestas nos ayudarán a obtener un conjunto de los factores de responsabilidad social empresarial más relevantes en el contexto local. Los investigadores garantizan la confidencialidad de la información de la empresa.

Gracias,

El grupo IMAGINE.



(<https://www.facebook.com/Imagine-Industrial-Management-and-Innovation-Research-237979313543172/>)

Hay 31 preguntas en esta encuesta

Datos Generales

Información general del participante en la encuesta.

Razón Social o Nombre de la Empresa:

Colocar el nombre de la empresa o institución en la que trabaja

Años transcurridos desde el inicio de las operaciones de la empresa:

- 0 - 5 años
 5 - 10 años
 10 - 15 años
 15 - 20 años
 mayor a 20 años

Cargo:

- Gerente General
 Jefe/Gerente de Departamento
 Otro

Años en el cargo:

Correo electrónico de contacto:



El texto ingresado debe tener el formato de una dirección de correo electrónico (ej.: johnsmith@example.com).

¿Conoce o ha trabajado con algún modelo o norma de Responsabilidad Social Empresarial?

- Sí
 No

¿Cuáles de las siguiente normas, modelos o guías de Responsabilidad Social Empresarial conoce? Seleccione

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGGR13 \(/index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/gid/622/qid/11530\) == "Y"](#)

- ISO 26000
 Pacto Global de Naciones Unidas
 Indicadores GRI (Global Reporting Initiative)
 Líneas directrices de la OCDE
 Libro Verde de la Unión Europea (UE)

 Norma AA1000
 Indicadores Ethos
 Certificación SA8000
 SGE 21 (Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable)
 OHSAS 18001

 ISO 45001
 Modelo Ecuador de Seguridad y Salud Ocupacional
 ISO 14000
 Otro:

De los siguientes, elija DOS o MÁS componentes para la implementación de la responsabilidad social que más se relacionan con su experiencia en empresas

	Seleccionar
Gobernanza: Función fundamental que permite constituir el marco de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización	<input type="checkbox"/>
Empleados y prácticas Laborales: Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo sub-contratado.	<input type="checkbox"/>
Consumidores y Clientes: Promover el consumo sostenible y proporcionar productos o servicios que satisfagan a los clientes. Velar por respetar y educar a los consumidores sobre sus derechos y deberes.	<input type="checkbox"/>
Sociedad y Comunidad: Aspectos sobre la interacción con las comunidades que rodean a la empresa, con el fin de que tengan participación dentro de las decisiones que se toman al interior y que los afecta directamente.	<input type="checkbox"/>
Medio Ambiente: Aspectos como evaluación del desempeño ambiental, la cuantificación de las emisiones, análisis del ciclo de vida, el diseño ambiental, el etiquetado ecológico y la comunicación ambiental.	<input type="checkbox"/>
Proveedores y cadena de Suministro: Aspectos referentes a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones	<input type="checkbox"/>



Gobernanza de la empresa

Sección de preguntas sobre aspectos relacionados con guiar a los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos planteados (EFQM, 2017); (ISO, 2015); (NIST, 2015).

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a la GOBERNANZA en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	2	Prioridad Media	4	Prioridad Alta	NO	SI
	1		3		5		
Implementación de Sistemas que permitan supervisar y poner en práctica los principios de la RSE como auditorías financieras, sociales y ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de un Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Gestión de impactos negativos a nivel de RSE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda su cadena de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Comunicación a todos los niveles organizacionales de las decisiones operacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de políticas anti-corrupción y anti-soborno en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Toma de conciencia respecto de la participación política responsable, las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implantación de Políticas de operación que regulen su actividad, marco jurídico o legislación para garantizar que la organización cumpla con los requerimientos legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Medición del desempeño económico a través de indicadores financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Instauración de una Política empresarial para apoyar a organizaciones y personas que proveen productos y servicios necesarios para la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos con proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción del desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales en comunidades locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta		NO	SI
	1	2	3	4	5		
Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Instauración de procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implementación de Sistemas de gestión que ayuden a determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Si usted considera que existen otro(s) aspecto(s) de GOBERNANZA DE LA EMPRESA que no se encuentra en la lista anterior, escríbalo(s) a continuación:



Empleados y Prácticas Laborales

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a EMPLEADOS Y PRÁCTICAS LABORALES en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	2	Prioridad Media 3	4	Prioridad Alta 5	NO	SI
	1						
Compromiso personal e institucional para reducir los riesgos y eliminar los accidentes de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación y comunicación de Información disponible de las políticas de la seguridad en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de Políticas relacionadas al riesgo laboral de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de los límites y la aplicabilidad de los sistemas de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de seguridad empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Tener en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas o realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Conocimiento el proceso productivo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de comités y planificaciones necesarias para implementar y mantener la seguridad y salud ocupacional de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Concientización y capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Elaboración de diseños de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de objetivos medibles y coherentes con la política de seguridad en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Levantamiento de procesos y elaboración de matriz de riesgos para la evaluación de un sistema de gestión de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Realización y documentación de auditorías de seguridad en cada área de la empresa, notificando previamente a los involucrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Determinación de causas de accidentes para proponer acciones de mejora considerando los indicadores pertinentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Desarrollo de Investigaciones sobre nuevas probabilidades de accidentes ocasionados por el avance tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Planificación, implementación y control de los procesos necesarios para cumplir con los objetivos del modelo de gestión de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento e implementación de procesos para la eliminación de los peligros y reducción de riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Demostración a los trabajadores de las capacidades de respuestas planificadas en las situaciones de emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Instauración de Programas de capacitación relacionados con sus actividades laborales para incrementar la eficacia en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Manejo de comunicación interpersonal, intradepartamental y nivel operativo con la alta dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Flexibilización en el horario de trabajo para permitir resolver asuntos particulares de sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Innovación en instrumentos tecnológicos que incrementen la eficiencia de la organización promoviendo prácticas ambientalmente apropiadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Si usted considera que existen otro(s) aspecto(s) de EMPLEADOS Y PRÁCTICAS LABORALES que no se encuentra en la lista anterior, escríbalo(s) a continuación:



Consumidores y Clientes

Aspectos sobre el entendimiento de los requerimientos del cliente, con la finalidad exceder sus expectativas y lograr su compromiso hacia la organización (EFQM, 2017); (ISO, 2015); (NIST, 2015).

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a CONSUMIDORES Y CLIENTES en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Comunicaciones de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Presentación de Información detallada sobre beneficios y características de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Protección de la información de sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Servicios básicos dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Integración de colaboradores sub-contratados en programas internos de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Desarrollo de su actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de su organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de mecanismos o estrategias que promuevan el comportamiento ético en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Inclusión de todos los miembros de la organización en campañas que promuevan los valores, cultura y principios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Si usted considera que existen otro(s) aspecto(s) sobre CONSUMIDORES Y CLIENTES que no se encuentra en la lista anterior, escríbalo(s) a continuación:



Sociedad y Comunidad

Preguntas sobre la Gestión de los recursos y los grupos de interés optimizando el impacto de las actividades de la organización (EFQM, 2017); (ISO, 2015).

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a SOCIEDAD Y COMUNIDAD en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	2	Prioridad Media 3	4	Prioridad Alta 5	NO	SI
	1						
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Contribución a la generación de riqueza del entorno, garantizando el respeto del patrimonio y las formas de vida de las comunidades locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción de la buena salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Cooperación con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan al acceso de servicios básicos y prevención de enfermedades de la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Registro sobre el nivel de afectación sobre los pueblos indígenas de la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Colaboración en Programas que garanticen las necesidades actuales de la sociedad sin comprometer sus necesidades futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Colaboración en Programas de educación formal para niños de la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción de un equilibrio entre la vida privada y profesional de sus trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Relación de actividades realizadas dentro de la organización con la comunidad en donde se encuentra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Colaboración en Programas de participación ciudadana tanto para los miembros de la organización como para la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Si usted considera que existen uno o varios aspectos de SOCIEDAD Y COMUNIDAD que no se encuentra en la lista anterior, escríbalo(s) a continuación:



Medio ambiente

Temas sobre la búsqueda de la innovación constante y la adaptación de la organización a cambios tanto internos como externos (ISO, 2015); (NIST, 2015).

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a MEDIO AMBIENTE en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	2	Prioridad Media	4	Prioridad Alta	NO	SI
	1		3		5		
Reducción de los impactos ambientales de los productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto (Desde la extracción de materias primas y la generación de energía, pasando por su producción y uso, hasta la disposición final)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto y utilizar los resultados en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Control de emisiones al aire de contaminantes como Pb, Hg, COV, Sox, NOx, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Control de vertidos o escorrentías directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o la filtración a aguas subterráneas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Gestión de residuos líquidos o sólidos provenientes de las actividades de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que pueden afectar de manera negativa a los ecosistemas y a la salud humana resultantes de emisiones o liberaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, impresiones visuales, contaminación lumínica, vibraciones, emisiones electromagnéticas, radiaciones, agentes infecciosos y riesgos biológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de Programas de eficiencia energética para reducir su demanda generada durante el desarrollo de las actividades de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media			Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica, hidroeléctrica, de olas y mareas o eólica y biomasa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua dentro de su esfera de influencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales, tierra y materiales para reducir el deterioro ambiental causado por el uso de materias primas en producción o en la entrega de sus servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Minimización de la exigencia de recursos de productos, considerando también exigencias durante su uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Minimización de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), considerando proyecciones a futuro, para identificar oportunidades para evitar o minimizar daños por el cambio climático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos y contribuir a fortalecer la capacidad de las partes interesadas para adaptarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Valoración, protección y restauración de: biodiversidad, ecosistemas y servicios que estos proporcionan (Ej. alimentos, agua, combustible, suelo, absorción de contaminantes y residuos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación o colaboración en Proyectos de uso de la tierra y de los recursos naturales de manera sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Fomento de un desarrollo urbano y rural ambientalmente sólido, impactando de manera significativa en el entorno urbano o rural y sus ecosistemas relacionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Si usted considera que existen uno o varios aspecto(s) sobre MEDIO AMBIENTE que no se encuentra en la lista anterior, escríbalo(s) a continuación:



Proveedores y cadena de suministro

Sección sobre la selección, análisis y evaluación de la información relevante para la toma de decisiones (ISO, 2015); (NIST, 2015).

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

	Prioridad Baja 1	Nivel de Prioridad				Implementado en su Empresa?	
		2	Prioridad Media 3	4	Prioridad Alta 5	NO	SI
Creación de Prácticas en donde exista un crecimiento mutuo a largo plazo con sus proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecimiento de Canales de comunicación eficaces y eficientes con sus clientes, proveedores y consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definición de procedimientos de respuesta y acción rápida frente a los posibles daños en los productos que brinda la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación de un Sistema de evaluación de proveedores donde se evidencien sus actividades de manera transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si usted considera que existen uno o varios aspectos de PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO que no se encuentra en la lista anterior, escribalo(s) a continuación:



Conclusión

Sección de preguntas de conclusión de la encuesta.

Del siguiente listado de BENEFICIOS, seleccione las que MÁS influyeron o influirían en su decisión de IMPLEMENTAR la responsabilidad social en su empresa.

- Atracción de nuevos clientes e inversionistas
- Aumento en el rendimiento y satisfacción de los empleados
- Aumento en la productividad
- Adquirir una ventaja competitiva
- Fidelización del cliente

- Mejorar la calidad de vida y bienestar de la sociedad
- Ingreso a nuevos mercados
- Reducción de costos y multas por incumplimientos de normativas
- Colaborar con la disminución del impacto ambiental de la industria
- Otro:

Del siguiente listado, seleccione las LIMITACIONES que MÁS afectaron o afectarían a su empresa al IMPLEMENTAR la responsabilidad social.

- Aumenta la complejidad en la gobernabilidad y gestión de la empresa
- Costos altos de implementación
- Complejidad al elaborar planificaciones de RSE con instrumentos e indicadores medibles
- Menor beneficios para accionistas o dueños
- Dificultad de cumplimiento de expectativas de todos los grupos de interés

- Generación de conflictos de valores, creencias e ideologías entre el público interno y externo
- Compleja transición de un modelo convencional a uno de RSE
- Resistencia al cambio en la organización
- Otro:

Desea completar una sección adicional de la encuesta?

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

- Sí
- No

En caso de responder SI, se le permitirá elegir una nueva sección para responder

Del siguiente listado y según su experiencia, elija un componente PRIORITARIO adicional para la implementación de la responsabilidad empresarial

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFN03 \(index.php/admin/questions/sa/view/survey/115559/gid/629/qid/11533\) == "Y"](#)

- Gobernanza:** Función fundamental que permite constituir el marco de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización.
- Empleados y prácticas Laborales:** Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo sub-contratado.



- Salud y Seguridad Ocupacional:** Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales. Protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud.
- Consumidores y Clientes:** Promover el consumo sostenible y proporcionar productos o servicios que satisfagan a los clientes. Velar por respetar y educar a los consumidores sobre sus derechos y deberes.
- Sociedad y Comunidad:** Aspectos sobre la interacción con las comunidades que rodean a la empresa, con el fin de que tengan participación dentro de las decisiones que se toman al interior y que los afecta directamente.
- Medio ambiente:** Aspectos como evaluación del desempeño ambiental, la cuantificación de las emisiones, análisis del ciclo de vida, el diseño ambiental, el etiquetado ecológico y la comunicación ambiental.
- Proveedores y cadena de Suministro:** Aspectos referentes a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones

Se le mostrará una pregunta adicional dependiendo de la opción seleccionada.

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a la GOBERNANZA en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFN04_GR6A1 \(index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/gid/629/qid/11535\) == "Y"](https://index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/gid/629/qid/11535)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta		NO	SI
	1	2	3	4	5		
Implementación de Sistemas que permitan supervisar y poner en práctica los principios de la RSE como auditorías financieras, sociales y ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de un Código de conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Gestión de impactos negativos a nivel de RSE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda su cadena de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Comunicación a todos los niveles organizacionales de las decisiones operacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de políticas anticorrupción y antisoborno en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Toma de conciencia respecto de la participación política responsable, las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implantación de Políticas de operación que regulen su actividad, marco jurídico o legislación para garantizar que la organización cumpla con los requerimientos legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media			Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Medición del desempeño económico a través de Indicadores financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Instauración de una Política empresarial para apoyar a organizaciones y personas que proveen productos y servicios necesarios para la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos con proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción del desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales en comunidades locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Instauración de procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implementación de Sistemas de gestión que ayuden a determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos sobre EMPLEADOS Y PRÁCTICAS LABORALES en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFN04_GR6A2 \(/index.php/admin/questions/ta/view/surveyid/115559/qid/629/qid/11535\) == "Y"](#)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media			Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Instauración de Programas de capacitación relacionados con sus actividades laborales para incrementar la eficacia en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media			Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Manejo de comunicación interpersonal, intradepartamental y nivel operativo con la alta dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites administrativos para solicitar su jubilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Flexibilización en el horario de trabajo para permitir resolver asuntos particulares de sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Innovación en instrumentos tecnológicos que incrementen la eficiencia de la organización promoviendo prácticas ambientalmente apropiadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFNS4_Gr6A3 \(/index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/gid/629/qid/11535\) == "Y"](http://imgfns4_Gr6A3 (/index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/gid/629/qid/11535) ==)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media			Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Compromiso personal e institucional para reducir los riesgos y eliminar los accidentes de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación y comunicación de Información disponible de las políticas de la seguridad en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de Políticas relacionadas al riesgo laboral de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de los límites y la aplicabilidad de los sistemas de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de seguridad empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Tener en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas o realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta		NO	SI
	1	2	3	4	5		
Conocimiento el proceso productivo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de comités y planificaciones necesarias para implementar y mantener la seguridad y salud ocupacional de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Concientización y capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Suministro del Equipo de Protección Personal para los trabajadores de acuerdo a cada puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Elaboración de diseños de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de objetivos medibles y coherentes con la política de seguridad en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Levantamiento de procesos y elaboración de matriz de riesgos para la evaluación de un sistema de gestión de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Realización y documentación de auditorías de seguridad en cada área de la empresa, notificando previamente a los involucrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Determinación de causas de accidentes para proponer acciones de mejora considerando los indicadores pertinentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Desarrollo de Investigaciones sobre nuevas probabilidades de accidentes ocasionados por el avance tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Planificación, implementación y control de los procesos necesarios para cumplir con los objetivos del modelo de gestión de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento e implementación de procesos para la eliminación de los peligros y reducción de riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Demostración a los trabajadores de las capacidades de respuestas planificadas en las situaciones de emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a CONSUMIDORES Y CLIENTES en su empresa. Tómease al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFN04_GR6A4 \(index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/qid/629/qjd/11535\) == "Y"](#)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Comunicaciones de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Presentación de Información detallada sobre beneficios y características de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Protección de la información de sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Servicios básicos dentro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Integración de colaboradores sub-contratados en programas internos de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Desarrollo de su actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de su organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de mecanismos o estrategias que promuevan el comportamiento ético en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Inclusión de todos los miembros de la organización en campañas que promuevan los valores, cultura y principios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a SOCIEDAD Y COMUNIDAD en su empresa. Tómease al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFN04_GR6A5 \(index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/qid/629/qjd/11535\) == "Y"](#)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Contribución a la generación de riqueza del entorno, garantizando el respeto del patrimonio y las formas de vida de las comunidades locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción de la buena salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta		NO	SI
	1	2	3	4	5		
Cooperación con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan al acceso de servicios básicos y prevención de enfermedades de la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Registro sobre el nivel de afectación sobre los pueblos indígenas de la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Colaboración en Programas que garanticen las necesidades actuales de la sociedad sin comprometer sus necesidades futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Colaboración en Programas de educación formal para niños de la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción de un equilibrio entre la vida privada y profesional de sus trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Relación de actividades realizadas dentro de la organización con la comunidad en donde se encuentra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Colaboración en Programas de participación ciudadana tanto para los miembros de la organización como para la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a MEDIO AMBIENTE en su empresa. Tómese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:
[IMGFN04_GR6A6 \(index.php/admin/questions/sa/view/surveyid/115559/igid/629/qidi/11535\) == "Y"](#)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta		NO	SI
	1	2	3	4	5		
Reducción de los impactos ambientales de los productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto (Desde la extracción de materias primas y la generación de energía, pasando por su producción y uso, hasta la disposición final)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media			Prioridad Alta	NO	SI
	1	2	3	4	5		
Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto y utilizar los resultados en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Control de emisiones al aire de contaminantes como Pb, Hg, COV, Sox,NOx, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Control de vertidos o escorrentías directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o la filtración a aguas subterráneas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Gestión de residuos líquidos o sólidos provenientes de las actividades de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que pueden afectar de manera negativa a los ecosistemas y a la salud humana resultantes de emisiones o liberaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, impresiones visuales, contaminación lumínica, vibraciones, emisiones electromagnéticas, radiaciones, agentes infecciosos y riesgos biológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de Programas de eficiencia energética para reducir la demanda de energía generada durante el desarrollo de las actividades de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica, hidroeléctrica, de olas y mareas o eólica y biomasa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua dentro de su esfera de influencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales, tierra y materiales para reducir el deterioro ambiental causado por el uso de materias primas en producción o en la entrega de sus servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Minimización de la exigencia de recursos de productos, considerando también exigencias durante su uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Minimizar emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), considerando proyecciones a futuro, para identificar oportunidades para evitar o minimizar daños por el cambio climático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos y contribuir a fortalecer la capacidad de las partes interesadas para adaptarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Valoración, protección y restauración de: biodiversidad, ecosistemas y servicios que estos proporcionan (Ej. alimentos, agua, combustible, suelo, absorción de contaminantes y residuos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación o colaboración en Proyectos de uso de la tierra y de los recursos naturales de manera sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Fomento de un desarrollo urbano y rural ambientalmente sólido, impactando de manera significativa en el entorno urbano o rural y sus ecosistemas relacionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Según su experiencia, por favor elegir el nivel de PRIORIDAD y si ha IMPLEMENTADO alguna de los siguientes aspectos referentes a PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO en su empresa. Tómesese al nivel 5 como "Alta Prioridad" y 1 como "Baja Prioridad".

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

[IMGFN04_GR6A7 \(index.php/admin/questions/qa/view/surveyid/115559/qid/629/qid/11535\) == "Y"](#)

	Nivel de Prioridad					Implementado en su Empresa?	
	Prioridad Baja	Prioridad Media		Prioridad Alta	NO	SI	
	1	2	3	4			5
Creación de Prácticas en donde exista un crecimiento mutuo a largo plazo con sus proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Establecimiento de Canales de comunicación eficaces y eficientes con sus clientes, proveedores y consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Definición de procedimientos de respuesta y acción rápida frente a los posibles daños en los productos que brinda la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Creación de un Sistema de evaluación de proveedores donde se evidencien sus actividades de manera transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					



Anexo A: Cuestionario de entrevista realizada a las empresas de la ciudad de Cuenca

PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO

1. Como mide usted que sus proveedores evidencien sus actividades de manera transparente
2. Como integran en la selección, contratación y compra a sus proveedores criterios éticos
3. Como establece usted prácticas que conlleven un crecimiento mutuo con sus proveedores
4. Con que procedimientos de repuesta y acción rápida cuenta la empresa ante posibles daños en sus productos

CONSUMIDORES Y CLIENTES

1. De qué manera evalúa la empresa la inclusión de los miembros de la organización en campañas que promuevan valores, cultura y principios
2. Como evalúa usted que las campañas de marketing de la empresa sean respetuosas y no fraudulentas
3. Como la empresa asegura el bienestar de sus miembros en desarrollo de su actividad económica
4. De qué manera controla usted la inclusión de colaboradores sub contratados en programas internos de capacitación
5. De qué manera mide la empresa el nivel de satisfacción de las necesidades básicas de sus clientes (electricidad, sanidad, comunicación)
6. De qué manera mide el grado de satisfacción de sus clientes en cuanto a los productos y servicios que ofrece la organización

GOBERNANZA

1. Como mide usted el cumplimiento del código de conducta que garantiza el comportamiento ético en la organización
2. Que indicadores financieros usa la empresa para evaluar el desempeño económico de la misma



COMUNIDAD Y DERECHOS HUMANOS

1. Como contribuye usted a la generación de riqueza de su entorno garantizando el respeto a las comunidades locales
2. De qué forma colabora la empresa en programas de participación ciudadana tanto para la comunidad como para los miembros de la organización
3. Como mide usted el nivel de afectación que tienen las actividades de empresa sobre las comunidades indígenas
4. Como mide usted el nivel de diversidad y la no discriminación dentro de la organización
5. Como promueve prácticas de buena salud en la comunidad
6. Como establece relaciones en cuanto las actividades realizadas dentro de la organización y la comunidad donde se encuentra

MEDIO AMBIENTE

1. ¿Tienen una adecuada disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que pueden afectar de manera negativa a los ecosistemas?
2. ¿Tienen alguna forma de prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores, impresiones visuales, contaminación lumínica, vibraciones, emisiones electromagnéticas, radiaciones, agentes infecciosos y riesgos biológicos?
3. ¿Existe algún programa de ciclo de vida del producto (desde su producción y uso, hasta la disposición final)
4. ¿Cuentan con una correcta gestión de residuos líquidos y sólidos provenientes de las actividades de la organización?
5. ¿Tienen un control de vertidos o escorrentías directos, intencionados o accidentales a aguas superficiales o la filtración a aguas subterráneas?
6. ¿Realizan promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas?
7. ¿Realizan evaluaciones previas de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto y utilizan los resultados en la toma de decisiones?



8. ¿Controlan las emisiones al aire de contaminantes como Pb, Hg, COV, SO_x, NO_x, dioxinas, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono?
9. ¿Poseen Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales, tierra y materiales para reducir el deterioro ambiental causado por el uso de materias primas en producción o en la entrega de sus servicios?
10. ¿Implementan medidas para responder a impactos existentes o previstos?
11. ¿Promocionan la conservación, reducción de uso y reutilización del agua dentro de su esfera de influencia?
12. ¿Realizan reciclaje?

EMPLEADOS Y PRÁCTICAS LABORALES

1. ¿En la empresa qué métodos se utiliza para la identificación y capacitación de riesgos?
2. ¿Qué métodos o herramientas de medida para la concientización y capacitación de riesgos posee la empresa?
3. ¿Con qué métodos de comunicación interna cuenta la empresa?
4. ¿Existe compromiso personal e institucional para reducir los riesgos y eliminar los accidentes de la empresa? ¿Cómo?
5. ¿Cuenta la empresa con una estructura de políticas de seguridad?
6. ¿La empresa provee ropa de trabajo a los empleados? ¿Como validan el uso de la misma?
7. ¿La empresa determina límites y objetivos de seguridad?
8. ¿Se da a conocer el sistema productivo de la empresa a todos sus colaboradores?
9. ¿Existe levantamiento de procesos?
10. ¿Existe la colaboración activa de los trabajadores para la gestión de la seguridad?
11. ¿Cuenta la empresa con una estructuración de comités?
12. ¿Se realiza la determinación de causas de accidentes y propuestas de mejora?



DIMENSIÓN / DIRECTRIZ	MEDICIÓN				
	Indicador	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Sentido de la medición
Gobernanza					
Implementación de Sistemas que permitan supervisar las prácticas de RSE como auditorías financieras, sociales y ambientales	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con sistemas que permitan supervisar las prácticas de RSE?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Establecimiento de un Código de Conducta que garantice el comportamiento ético de toda la organización, incluyendo a la alta gerencia	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con un código de conducta?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
	Porcentaje de sanciones por incumplimiento al código de conducta	$\frac{\# \text{ de sanciones por incumplimiento al código de conducta}}{\text{Total de sanciones de los miembros en el período}} \times 100$	%	Anual	Descendente
Gestión de impactos negativos a nivel de RSE	Binario	0 = NO 1 = SI		Anual	Afirmativo
	Porcentaje de reclamos y quejas de impacto social	$\frac{\# \text{ de reclamos y quejas recibidas por impactos negativos}}{\text{Total de reclamos y quejas recibidas}} \times 100$	%	Anual	Descendente
Proceso estructurado de mejora continua que colabore con toda la cadena de valor	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con un proceso estructurado de	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo



	mejora continua que colabore con toda la cadena de valor?				
Comunicación a todos los niveles de la organización de las decisiones operacionales	Pregunta: ¿La empresa comunica a todos los niveles de la organización las decisiones operacionales?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Creación de políticas anticorrupción y antisoborno	Número y Valor total de multas derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	<i>Valor monetario de multas derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones en materia de corrupción</i>	# \$	Anual	Descendente
	Porcentaje y monto de sanciones por corrupción	$\frac{\# \text{ de sanciones por corrupción y soborno}}{\text{Total de sanciones en el período}} \times 100$ <i>\$ monto en dólares en sanciones por corrupción y soborno</i>	% \$	Anual	Descendente
	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos	$\frac{\# \text{ de empleados formados en políticas anticorrupción y antisoborno}}{\text{Total de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



	anticorrupción de la organización.				
Participación política responsable, en cuanto a contribuciones y conflictos de interés	Valor total de aportaciones a partidos políticos o a instituciones relacionadas	<i>El valor monetario total de las contribuciones a partidos y/o representantes políticos</i>	\$	Anual	Descendente
	Porcentaje de aportaciones financieras a partidos políticos	$\frac{\$ \text{ monto de aportaciones destinadas a partidos políticos}}{\$ \text{ Total de Facturación Bruta}} \times 100$	%	Anual	Descendente
Implantación de Políticas de operación que regulen la actividad de la organización en cuanto a los requerimientos legales	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con políticas de operación que regulen la actividad de la organización en cuanto a los requerimientos legales?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Establecimiento de políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con políticas de derechos de propiedad, derechos de autor y título legal?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Medición del desempeño económico a través de indicadores financieros	Liquidez – Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Índice	Anual	>1



	Prueba acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Índice	Anual	>1
	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}}$	%	Anual	Descendente
	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	# Veces	Anual	Ascendente
	Rotación de Cuentas Por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	# Veces	Anual	Ascendente
	ROE – Eficiencia del uso de activos	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	%	Anual	Ascendente
	ROI – Retorno de la inversión	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo Total}}$	%	Anual	Ascendente
	Margen de Utilidad	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas netas}}$	%	Anual	Ascendente
Definición de principios de responsabilidad social en la formalización y cumplimiento de contratos	Porcentaje de cesión de contratos por incumplimiento de cláusulas de RSE	$\frac{\# \text{ de contratos cesados por incumplimiento de cláusulas RSE}}{\text{Total de contratos con proveedores}}$	%	Anual	Descendente
	Porcentaje de contratos firmados con cláusulas de RSE	$\frac{\# \text{ de contratos firmados con cláusulas RSE}}{\text{Total de contratos con proveedores}}$	%	Anual	Ascendente



Promoción del desarrollo de tecnologías innovadoras que contribuyan a solucionar asuntos sociales y ambientales	Porcentaje destinado a la innovación de tecnología orientado a la solución de asuntos sociales y ambientales	$\frac{\$ \text{ monto en dólares destinado a la innovación de tecnología}}{\$ \text{ Total de Gastos}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Ampliación de cobertura y suministro de productos de misma calidad a todos los grupos de consumidores	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con una amplia cobertura y suministro de productos para todos sus grupos de consumidores?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales de la organización	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con procedimientos formales de rendición de cuentas de resultados económicos, sociales y ambientales?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Implementación de Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización	Porcentaje de inversión en métodos de evaluación de satisfacción de empleados	$\frac{\$ \text{ monto de inversión en sistemas de evaluación de la satisfacción de empleados}}{\$ \text{ Total Gastos}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



Rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas	Pregunta: ¿La empresa realiza rendición de cuentas sobre contribuciones a campañas políticas?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Empleados y Prácticas Laborales					
Reducir los riesgos y los accidentes de la empresa	Porcentaje y número de trabajadores expuestos a condiciones de trabajo con riesgo	$\frac{\# \text{ de trabajadores expuestos a condiciones de riesgos}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Descendente
	Número total de accidentes de trabajo en la empresa	$\# \text{ Total de accidentes de trabajo registrados en el período del ejercicio}$		Anual	Descendente
Creación y comunicación de las políticas de la seguridad y riesgos laborales de la empresa	Porcentaje de trabajadores formados en las políticas y procedimientos de seguridad de la empresa	$\frac{\# \text{ de trabajadores formados en políticas y proc. de seguridad}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Determinación de objetivos, componentes y límites del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.	Pregunta: ¿Determina la empresa objetivos, componentes y límites del sistema de gestión de salud	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo



	y seguridad en el trabajo?					
Determinar las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas y realizadas.	Pregunta: ¿Determina la empresa las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas y realizadas?	0 = NO 1 = SI		Binaria	Anual	Afirmativo
	Porcentaje de actividades realizadas en cada área de la empresa		$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\text{Total de actividades planificadas}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Comunicar el proceso productivo de la empresa	Pregunta: ¿Comunica la empresa el proceso productivo que realiza a sus miembros?	0 = NO 1 = SI		Binaria	Anual	Afirmativo
	Porcentaje de trabajadores que participan en cursos de formación relacionados con el proceso productivo de la empresa		$\frac{\# \text{ de trabajadores formados con conocimiento del proceso productivo}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Establecimiento de comités para planificar e implementar la seguridad	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con comités para	0 = NO 1 = SI		Binaria	Anual	Afirmativo



y salud ocupacional de la empresa	planificar e implementar la seguridad y salud ocupacional?				
	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad	$\frac{\# \text{ de trabajadores representados en comites de SST}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Capacitación en la identificación de riesgos y peligros expuestos a los trabajadores	Porcentaje de trabajadores que han recibido formación en relación a procedimientos y análisis de riesgos de las operaciones de la empresa	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados en identificacion de riesgos y peligros}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad	Pregunta: ¿Promueve la empresa la participación activa de los trabajadores en actividades para la gestión de la seguridad?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Suministro del Equipo de Protección Personal y Ropa de Trabajo para los	Porcentaje de trabajadores que cuentan con el uniforme y equipo	$\frac{\# \text{ de trabajadores con uso adecuado de uniforme}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



empleados de acuerdo a cada puesto de trabajo	de protección adecuado a su puesto de trabajo				
Planificación de espacios de diálogo sobre temas Seguridad en el trabajo por parte de la administración	Número de cursos conferencias y reuniones con trabajadores sobre seguridad en el trabajo	<i>#de cursos, conferencias y reuniones sobre seguridad en el trabajo</i>	#	Anual	Ascendente
Diseño de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador	Pregunta: ¿Realiza la empresa con diseño de áreas de trabajo considerando las necesidades y capacidades del trabajador?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Elaboración de matriz de riesgos basada en levantamiento de procesos de cada área de la empresa	Número de riesgos identificados en cada proceso de la empresa	<i>Descripción de los principales Riesgos identificados en cada proceso de la empresa</i>	#	Anual	Descendente
Realización de auditorías de seguridad en cada área de la empresa	Porcentaje de auditorías de Seguridad realizadas a las diferentes áreas de la empresa	<i>#de auditorías de seguridad realizadas</i> $\frac{\text{Total de áreas de la empresa}}{\text{Total de áreas de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Determinación de causas de accidentes para	Número y tipo de accidentes	<i>Descripción de los principales accidentes de trabajo registrados en el período del ejercicio y sus acciones.</i>		Anual	Descendente



proponer acciones de mejora	ocurridos y documentados				
	Porcentaje de trabajadores con alta incidencia de enfermedades relacionadas con su actividad	$\frac{\# \text{ de trabajadores con alta incidencia en enfermedades relacionadas a su actividad}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Descendente
	Tasa de accidentes laborales por género	$\frac{\# \text{ de accidentes registrados}}{\text{Total de horas trabajadas}} \times 100$ $\frac{\# \text{ de accidentes registrados en } \frac{h}{m}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Descendente
Planificación, implementación y control de procesos para la eliminación y reducción de riesgos	Pregunta: ¿Realiza la empresa planificación y control de procesos para la eliminación y reducción de riesgos?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Capacitación a trabajadores en respuesta a situaciones de emergencia	Porcentaje de trabajadores formados en respuesta a situaciones de emergencia	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados en respuesta a situaciones de emergencia}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



Creación de excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con excelentes condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de empleados?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Establecimiento de canales y herramientas de comunicación bidireccional entre los distintos niveles y funciones de la organización	Porcentaje de inversión en canales y herramientas de comunicación empresarial	$\frac{\$ \text{ monto invertido en canales y herramientas de comunicación}}{\$ \text{ Total de Gastos}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Instauración de Programas de capacitación a los trabajadores relacionados con sus actividades laborales	Porcentaje de inversión en programas de capacitación de puestos de trabajo	$\frac{\$ \text{ monto invertido en programas de capacitación de puestos de trabajo}}{\$ \text{ Total de Gastos}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Porcentaje de trabajadores que participan en capacitaciones de las distintas categorías profesionales	$\frac{\# \text{ de trabajadores capacitados en distintas categorías profesionales}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Número de capacitaciones realizadas	<i>Desglose de capacitaciones planificadas y realizadas por área de la empresa</i>	%	Anual	Ascendente



Implantación de Políticas de remuneración justa relacionada con el desempeño de las actividades de cada empleado	Porcentaje de los gastos salariales en relación con la facturación de la empresa después de impuestos	$\frac{\$ \text{ monto de gastos salariales}}{\$ \text{ Total de Facturación}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Promedio salarial por nivel organizacional	<i>Promedio salarial por nivel: estratégico, operacional y apoyo</i>	\$	Anual	Ascendente
Creación de Normativas para eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido	Número total de bajas y motivos de despido de trabajadores	<i>Despidos registrados en el período</i> <i>Descripción de la causa de cada despido registrado</i>	#	Anual	Descendente
	Rotación de empleados por género y edad	$\frac{\# \text{ de empleados que salió de la empresa en el período}}{\frac{\# \text{ emp inicio del período} - \# \text{ emp final del período}}{2}}$	Índice	Anual	Descendente
	Porcentaje de empleados con capacidades diferentes	$\frac{\# \text{ de empleados de la empresa con capacidades diferentes}}{\text{Total de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Número total de casos registrados por discriminación	<i>Total de casos registrados por discriminación durante el período</i>	#	Anual	Descendente
Comunicación de la Información básica que oriente a sus colaboradores con respecto a los trámites	Porcentaje de empleados que participan en el programa de preparación para la jubilación	$\frac{\# \text{ de empleados dentro del programa para jubilación}}{\text{Total de jubilados de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



administrativos para solicitar su jubilación					
Promoción del equilibrio de la vida laboral y personal de los trabajadores	Número de empleados con permiso parental	<i># de empleados registrados con permiso parental por genero (hombres y mujeres)</i>	#	Anual	Descendente
	Porcentaje del total de trabajadores que participen en ese tipo de programas, desglosados por género	$\frac{\# \text{ de trabajadores } \frac{h}{m} \text{ en programas de conciliación}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	%	Anual	Descendente
	Porcentaje de inversión en instrumentos tecnológicos	$\frac{\$ \text{ monto invertido en innovación de inst. tecnológicos}}{\$ \text{ Total de Activos}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Consumidores y Clientes					
Creación de campañas de marketing respetuosas con la dignidad humana y no fraudulentas	Número de sanciones por incumplimiento de regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing	<i># y monto total de sanciones por incumplimiento de regulaciones en campañas de marketing</i>	# \$	Anual	Descendente
Evaluación del Grado de satisfacción de los clientes	Porcentaje de reclamaciones o quejas atendidas	$\frac{\# \text{ de reclamos o quejas atendidas y procesadas}}{\text{Total de reclamos recibidos}} \times 100$	%	Anual	Descendente



	sobre el total de recibidas				
	Porcentaje de encuestas de satisfacción realizadas a clientes y puntuación media obtenida	$\frac{\# \text{ de encuestas realizadas de satisfacción al cliente}}{\text{Total de clientes registrados}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Número de quejas o reclamos recibidos por los clientes	<i># y motivo de quejas o reclamos recibidos por los clientes</i>	#	Anual	Descendente
Presentación de Información detallada sobre beneficios y características de los productos	Pregunta: ¿ Presenta la empresa información detallada de características y beneficios de sus productos?	<p>0 = NO 1 = SI</p> <p><i>Nota.- Datos sobre la información y el etiquetado de productos y servicios en cuanto a:</i> <i>el origen de los componentes del producto o servicio</i> <i>el contenido en relación con las sustancias que podrían generar un impacto ambiental o social</i> <i>el uso seguro del producto o servicio</i> <i>la eliminación del producto</i></p>	Binaria	Anual	Afirmativo
	Porcentaje de categorías evaluadas en relación con el cumplimiento de información y	$\frac{\# \text{ categorías de productos o servicios que cumplen todos los requisitos de información y etiquetado}}{\text{Total de Categorías de productos o servicios}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



	etiquetado de productos y servicios				
	Número de casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	<i># total de casos de incumplimiento de las normativas o códigos voluntarios relativos a la información y el etiquetado de productos y servicios</i>	#	Anual	Descendente
Protección de la información de los clientes	Porcentaje de inversión en sistemas de protección de datos en relación con la privacidad y la fuga de datos personales de los clientes	$\frac{\$ \text{ monto de inversion en sistemas de protección de datos}}{\$ \text{ Total de Gastos en sistemas de Información}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Porcentaje de reclamos recibidos por violaciones de privacidad o pérdida de datos de clientes	$\frac{\# \text{ de quejas o reclamos recibidos por violaciones de privacidad de los clientes}}{\text{Total de quejas y reclamos recibidos}} \times 100$	%	Anual	Descendente
Servicios básicos dentro de la organización	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con todos los servicios básicos dentro de la organización?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo



Integración de colaboradores subcontratados en programas internos de capacitación	Porcentaje de trabajadores tercerizados sobre el total de trabajadores de la empresa	$\frac{\#de\ trabajadores\ tercerizados}{Total\ de\ trabajadores\ de\ la\ empresa} \times 100$	%	Anual	Descendente
	Porcentaje de trabajadores tercerizados que participan en los programas de capacitación de la empresa	$\frac{\#de\ trabajadores\ tercerizados\ capacitados}{Total\ de\ empleados\ de\ la\ empresa} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con prevención de intervenciones ilegítimas en el ámbito de políticas públicas?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Desarrollo de su actividad económica, priorizando el bienestar de los miembros de la organización	Evaluaciones de satisfacción de los miembros de la organización	<i>Número y puntaje de evaluaciones de satisfacción de los miembros de la organización</i>		Anual	Ascendente
	Tasa de Retención de empleados	$\frac{\#de\ trabajadores\ al\ final\ del\ período}{\#de\ trabajadores\ contratados\ en\ el\ período} \times 100$ <i>Total de trabajadores al inicio del período</i>	%	Anual	Ascendente



Creación y difusión de campañas que promuevan el comportamiento ético	Número de campañas que promueve los valores, cultura y principios empresariales	<i>Desglose de campañas que promuevan el Comportamiento ético difundidas por área</i>	#	Anual	Ascendente
Comunidad y Derechos Humanos					
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	Tasa de contratación local por género	$\frac{\# \text{ de trabajadores } \frac{h}{m} \text{ contratados por sector de la empresa}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Número de horas de capacitación por empleado según género	<i>#Total de horas de capacitación por empleado y por género</i>	#	Anual	Ascendente
	Número de programas y alianzas que apoyen a los miembros de la comunidad	<i>Número y descripción de programas que apoyen a la comunidad: mujeres, grupos desfavorecidos y grupos vulnerables</i>	#	Anual	Ascendente
Contribución a la generación de riqueza del entorno	Desarrollo de proveedores locales	$\frac{\text{Monto total de compras a proveedores locales}}{\text{Total de Compras}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Inversiones en infraestructura y servicios para la comunidad local	$\frac{\$ \text{ monto en inversiones en infraestructura y servicios para la comunidad local}}{\$ \text{ Total de Facturación}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



Promoción de la buena salud	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con programas de promoción de la buena salud?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
	Número de programas de promoción de buena salud en la comunidad	<i># de programas de promoción de buena salud en la comunidad</i>	#	Anual	Ascendente
Cooperación con otras organizaciones para invertir en programas que favorezcan a la comunidad	Porcentaje de inversiones destinadas a proyectos sociales	$\frac{\$ \text{ monto invertido en programas sociales}}{\$ \text{ Total de Facturación Bruta}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Número de programas de participación de las comunidades locales	<i># y descripción programas de participación de las comunidades locales</i>	#	Anual	Ascendente
Promoción de la Diversidad y no discriminación en el trabajo	Porcentaje de trabajadores por género y edad	$\frac{\# \text{ de trabajadores } \frac{h}{m} \text{ contratados en la empresa}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$ $\frac{\# \text{ de trabajadores por rango de edades}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}} \times 100$	%	Anual	No aplica



	Porcentaje de mujeres en relación al total de empleados	$\frac{\text{Total de mujeres contratadas en la empresa}}{\text{Total de empleados contratados}} \times 100$	%	Anual	No aplica
	Relación salarial entre hombres y mujeres	<i>Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres para cada categoría laboral.</i>	Dólares (\$)	Anual	Positivo
	Porcentaje de personas discapacitadas contratadas que trabajan en la empresa	$\frac{\text{Total de personas discapacitadas}}{\text{Total de empleados contratados}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas	Número de procedimientos formales de participación de los grupos de interés	<i># de planes de participación de los grupos de interés en función a un mapeo de las partes interesadas</i>	#	Anual	Ascendente
	Número de quejas y/o reclamos por los distintos grupos de interés	<i># y descripción de quejas y/o reclamos registrados por los distintos grupos de interés</i>	#	Anual	Descendente
Libertad de acción a grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos	Pregunta: ¿Brinda la empresa libertad de acción a grupos de colaboradores	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo



	organizados y/o sindicatos?				
	Porcentaje de trabajadores que están afiliados a algún sindicato	$\frac{\text{Total de empleados afiliados a algún sindicato}}{\text{Total de empleados de la empresa}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado	Número total de incidencias relacionadas con el incumplimiento de la ley de los derechos humanos	<i># total de incidencias en cuanto la prohibición del trabajo infantil y trabajo forzado</i>	#	Anual	Descendente
Registro sobre el nivel de afectación sobre los pueblos indígenas de la comunidad	Número total de incidentes relacionados con violaciones a los derechos indígenas	<i># total de casos identificados de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas durante el periodo objeto del informe.</i>	#	Anual	Descendente
Colaboración en Programas que contribuyan al desarrollo sostenible.	Número de programas de desarrollo sostenible en los que la empresa colabora	<i># de programas de desarrollo sostenible en los que la empresa colabora</i>	#	Anual	Ascendente
Colaboración en Programas de educación para niños de la comunidad	Número de campañas educativas realizadas por la empresa para los niños de la comunidad	<i># de campañas educativas realizadas por la empresa para los niños de la comunidad</i>	#	Anual	Ascendente



Relacionar las actividades de la organización con la comunidad en donde se encuentra	Número y tipo de actividades comunitarias en donde participe la empresa	# y tipo de actividades comunitarias en donde participe la empresa	#	Anual	Ascendente
Colaboración en de Programas de participación ciudadana	Número de programas de participación ciudadana apoyados por la empresa	# de programas de participación ciudadana apoyados por la empresa	#	Anual	Ascendente
Medio ambiente					
Mejora del desempeño socioeconómico, a lo largo del ciclo de vida del producto	Cantidad específica de material utilizado para la fabricación del producto final	1) <i>Cantidad de materiales no renovables utilizados;</i> 2) <i>Cantidad de materiales renovables utilizados</i>	Toneladas por unidad de producto elaborado (Tm/UP)	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Renovables Ascendente No Renovables Descendente
	Porcentaje de insumos reciclados	$\frac{\text{Cantidad total de insumos reciclados utilizados}}{\text{Total de insumos utilizados}} \times 100$	% Peso / Volumen	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Ascendente
	Porcentaje de productos y materiales de envasado reutilizados	$\frac{\text{Cantidad de productos y materiales de envasado reutilizado}}{\text{Total de productos vendidos en el período}} \times 100$	%	Anual	Ascendente



Evaluación previa de impactos ambientales al iniciar una nueva actividad o proyecto	Porcentaje de estudios de impacto ambiental	$\frac{\# \text{estudios ambientales realizados}}{\text{Total de nuevos proyectos en el período}} \times 100$	%	Cuando la empresa requiera	Ascendente
Adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas	Pregunta: ¿Realiza la empresa adopción, promoción y difusión del uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo
Control de emisiones al aire de contaminantes, partículas y sustancias agotadoras de la capa de ozono	Volumen de las emisiones de gases	<i>Desglose de todas las emisiones de gases en volumen. Los gases incluidos en el cálculo: CO2, CH4, N2O, HFC, PFC, SF6, NF3</i>	microgramos (µg/m3)	Anual	Descendente
	Porcentaje de reducción de las emisiones de gases	$\frac{\text{volumen de emisiones mitigados}}{\text{Volumen total de emisión de gases}} \times 100$	%	Anual	Ascendente
	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	<i>Producción de SAO = SAO producidas - SAO destruidas por tecnologías aprobadas - SAO usadas como materia prima para la fabricación de otras sustancias químicas</i>	Toneladas métricas	Anual	Descendente
Control de vertidos directos, intencionados o accidentales a aguas	Volumen de descargas de agua	<i>Desglose del vertido total de agua en todas las zonas según los tipos de destino, calidad y volumen total</i>	Metros cúbicos por lote	Período por lote de producción de	No aplica



superficiales o subterráneas	por calidad y destino		de producción (m3)	cada producto o línea de producto	
	Volumen de agua afectada por vertidos de agua contaminada	<i>Vertido total de agua en todas las zonas</i>	Metros cúbicos por lote de producción (m3)	Anual	Descendente
Gestión de residuos líquidos o sólidos	Peso de residuos por tipo y método de eliminación	<i>El peso total de los residuos peligrosos, desglosado de acuerdo con los siguientes métodos de eliminación cuando proceda: Reutilización Reciclaje Compostaje Recuperación, incluida la recuperación energética Incineración (quema de masa) Inyección en pozos profundos Vertedero Almacenamiento en el sitio Otros (que debe especificar la organización)</i>	Kilogramos (kg) o toneladas (ton)	Anual	No aplica
Adecuado uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos que afecten los ecosistemas y a la salud humana	Peso de residuos peligrosos gestionados, transportados y tratados	<i>Peso total de cada uno de los siguientes: Residuos peligrosos transportados Residuos peligrosos importados Residuos peligrosos exportados Residuos peligrosos tratados</i>		Anual	No aplica
Prevención de otras formas de contaminación como: ruidos, olores,	Total de Ruido ambiental y emisión de ruido	<i>Medición continua de presión sonora en las áreas de acceso vehicular, durante siete (7) días por cada semestre del año, con una duración de</i>	Decibelios (dB)	Anual	Descendente



contaminación lumínica, vibraciones y radiaciones		24 horas por día.			
Creación de Programas de eficiencia energética para reducir la demanda generada en el desarrollo de las actividades de la empresa	Consumo total de energía según el tipo de fuente	<i>Descripción del consumo de energía procedente de:</i> <i>consumo de electricidad</i> <i>consumo de calefacción</i> <i>consumo de refrigeración</i> <i>consumo de vapor</i>	vatios-hora	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Descendente
	Volumen de energía renovable utilizada de fuentes renovables	<i>El consumo total de combustibles procedentes de fuentes renovables dentro de la organización incluidos los tipos de combustibles utilizado</i>	vatios-hora	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Ascendente
	Volumen de energía renovable utilizada de fuentes no renovables	<i>El consumo total de combustibles procedentes de fuentes no renovables dentro de la organización, incluidos los tipos de combustibles utilizados</i>	vatios-hora	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Descendente
Uso sostenible de recursos renovables como energías solar, geotérmica e hidroeléctrica.	Consumo total energético dentro de la organización	<i>Consumo energético total dentro de la organización</i> = <i>Combustible no renovable consumido</i> + <i>Combustible renovable consumido</i> + <i>Electricidad, calefacción, refrigeración y vapor comprados para consumir</i> +	vatios-hora	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Descendente



		<p><i>Electricidad, calefacción, refrigeración y vapor autogenerados y que no se consuman</i></p> <p>+</p> <p><i>Electricidad, calefacción, refrigeración y vapor vendidos</i></p>			
	Reducción del consumo energético	<p><i>La reducción de consumo energético lograda como resultado directo de las iniciativas de conservación y eficiencia en el período por procesos o equipos.</i></p> <p><u><i>Año base o línea base vs Año actual de estudio</i></u></p>	Kilovatio hora (kWh)	Anual	Ascendente
Promoción a la conservación, reducción de uso y reutilización del agua	Volumen total de agua usada	<p><i>Consumo de agua</i></p> <p>=</p> <p><i>Extracción total de agua</i></p> <p>-</p> <p><i>Vertido total de agua</i></p>	Metros cúbicos por lote de producción (m3)	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Descendente
	Número de fuentes de agua afectadas	<p><i>Descripción de fuentes totales de agua afectadas de todas las zonas</i></p>	Metros cúbicos por lote de producción (m3)	Período por lote de producción de cada producto o línea de producto	Descendente
Establecimiento de Programas de eficiencia en el uso de recursos naturales de manera sostenible	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con Programas de eficiencia en el uso de recursos	<p>0 = NO</p> <p>1 = SI</p>	Binaria	Anual	Afirmativo



	naturales de manera sostenible?				
Minimización de emisiones de Gases de Efecto Invernadero	Total de emisiones directas de GEI	<i>Valor bruto de emisiones directas de GEI</i>	Toneladas métricas de CO2 equivalente	Anual	Descendente
Implementación de medidas para responder a impactos existentes o previstos	Número de impactos de las actividades, productos y servicios en la biodiversidad	<i>Descripción de impactos positivos y negativos directos e indirectos con referencia a lo siguiente: las especies afectadas la extensión de las zonas que han sufrido impactos la duración de los impactos la reversibilidad o irreversibilidad de los impactos</i>		Anual	Descendente
Evaluación, protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas	Extensión de las áreas afectadas	<i>Descripción del tamaño y la ubicación de las áreas afectadas o que han sufrido impacto</i>	Metro cuadrado (m2)	Anual	Descendente
	Extensión de las áreas restauradas	<i>Descripción del tamaño y la ubicación de las áreas protegidas o restauradas de los hábitats</i>	Metro cuadrado (m2)	Anual	Ascendente
Proveedores y cadena de suministro					
Creación de Prácticas de crecimiento mutuo a largo plazo con los proveedores	Pregunta: ¿Cuenta la empresa con Prácticas de crecimiento mutuo a largo plazo con los proveedores?	0 = NO 1 = SI	Binaria	Anual	Afirmativo



<p>Establecimiento de Canales de comunicación eficaces con los clientes, proveedores y consumidores</p>	<p>Porcentaje de inversión en canales de comunicación eficientes</p>	$\frac{\$ \text{ monto invertido en innovación de inst. tecnológicos}}{\$ \text{ Total de Activos}} \times 100$	<p>%</p>	<p>Anual</p>	<p>Ascendente</p>
<p>Definición de procedimientos de respuesta y acción rápida frente a posibles daños en los productos</p>	<p>Pregunta: ¿Cuenta la empresa con procedimientos de respuesta y acción rápida frente a posibles daños en los productos?</p>	<p>0 = NO 1 = SI</p>	<p>Binaria</p>	<p>Anual</p>	<p>Afirmativo</p>
<p>Creación de un Sistema de evaluación de proveedores que evidencie sus actividades de manera transparente</p>	<p>Porcentaje del total de proveedores que han recibido visitas de inspección de prácticas legales de acuerdo con sus actividades</p>	$\frac{\# \text{ de visitas de inspeccion realizadas a los proveedores}}{\text{Total de proveedores}} \times 100$	<p>%</p>	<p>Anual</p>	<p>Ascendente</p>
	<p>Porcentaje de proveedores sujetos a evaluaciones</p>	$\frac{\# \text{ de evaluaciones realizadas a proveedores}}{\text{Total de proveedores de la empresa}} \times 100$	<p>%</p>	<p>Anual</p>	<p>Ascendente</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: “ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL
MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE”
PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Modalidad: Proyecto de Investigación

AUTORES: Paola Fernanda Farfán Rea - Paúl Andrés Mendieta Gutiérrez.

ASESOR: Ing. Rodrigo Arcentales Carrión; MFC

Cuenca – Ecuador

2019



Título de la investigación.

“ANÁLISIS EXPLORATORIO DE DIRECTRICES EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO BASE PARA SU INTEGRACIÓN EN EL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL IMAGINE”

Justificación y alcance de la Investigación

La tendencia hacia la Globalización ha creado en el mercado actual demandas cada vez más exigentes, lo cual representa nuevos retos para las empresas tanto públicas como privadas, en el cumplimiento de sus obligaciones y el vínculo con la sociedad en general. Este entorno empresarial presenta grandes desafíos que exigen a las empresas realizar cambios en sus decisiones y modo de operar con el fin de generar un aporte social en el medio en que éstas se encuentran. Debido a esto, muchas empresas se han visto en la necesidad de adoptar voluntariamente prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una estrategia y oportunidad para crear valor en sus clientes e impactar positivamente en el entorno. Por otra parte, las convierte en empresas más competitivas, puesto que buscan innovar continuamente sus procesos y productos, con el fin de mejorar la relación con sus partes interesadas y la reputación de sus compañías.

La RSE juega un papel fundamental ya que actúa como un filtro que solo permite realizar actividades que se ajusten a los principios éticos y a los valores de la organización. Así también ayuda a minimizar costos, ya que promueve el uso racional de los recursos. Por otro lado, cabe recalcar que en un mercado cada vez más preocupado por el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las organizaciones, la RSE se convierte en una ventaja competitiva. Además, una empresa con este enfoque presenta más oportunidades de negocio, lo cual genera resultados económicos positivos. (Herrera & Córdoba, 2010) Dicho lo anterior, es importante la implementación de un sistema de gestión de RSE, que beneficie tanto a las empresas como a la sociedad, el cual inicie desde las bases de la planificación estratégica de las organizaciones, alineándose al cumplimiento de sus objetivos. (Acosta, Dominguez, & Ligeró, 2007)



De acuerdo con Orozco (Orozco, 2013), la presente investigación busca determinar las directrices necesarias para implementar un modelo de gestión de RSE en la industria de ensamblaje. Para ello, tomando como base las normativas más importantes a nivel mundial, como son ISO 26000 (International Organization for Standardization, 2010), Indicadores Ethos (Instituto Ethos, 2003), Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative, 2013), Gestión Ética y Socialmente Responsable (Forética, 2017), Guía del Pacto Mundial (Asociación Pacto Mundial, 2013), OECD Guidelines (OECD, 2013), SA8000 (Social Accountability International SAI, 2001) y AA1000 (AccountAbility, 2003), las mismas que han aportado parámetros, guías y formas de medición para comprender la forma de adoptar prácticas de RSE, pero al mismo tiempo han creado una confusión para los empresarios frente a cuáles son los más adecuados para cada tipo de compañía. En razón de lo mencionado, este estudio está enfocado en realizar un análisis exploratorio de las normativas mencionadas anteriormente, a fin de poder identificar sus características y directrices de gestión más importantes. Tomando en cuenta sus aspectos más relevantes y comunes entre ellas, en busca de aquellas que puedan aplicarse en la industria de ensamblaje. Finalmente, se plantea realizar un estudio a nivel local con la ayuda de expertos en el área del ensamblaje, para así poder definir las directrices adecuadas que puedan adaptarse a la realidad de la industria local.

Como resultado de esta investigación se pretende definir los componentes y directrices que puedan ser incorporados para la industria de manufactura en el modelo de gestión empresarial IMAGINE. Este proyecto, constituye la continuación del proyecto “Modelo de Gestión para la optimización de Procesos y Costos en la Industria de Ensamblaje” desarrollado en base a un estudio en empresas ensambladoras.



Descripción del objeto de estudio.

El propósito de este trabajo es el estudio de la gestión de la responsabilidad social dentro de las organizaciones. En primera instancia, será necesario un estudio del concepto de responsabilidad social y su evolución, para luego perfeccionarlo con las directrices que los diferentes modelos de gestión posean y que son clave para su implementación en una organización. Se utilizarán como base los principales modelos internacionales para la gestión de RSE como son: ISO 26000, Indicadores Ethos, Global Reporting Initiative (GRI), Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21), Guía del Pacto Mundial, OECD Guidelines, SA 8000 y AA 1000.

Para la presente investigación se tomarán como fuente diferentes recursos bibliográficos, priorizando aquellos de carácter científico, como son: artículos científicos. Además, de ser necesario, se tomará información de libros, así como también tesis de postgrado. Siendo estas últimas un gran aporte en la elaboración del marco teórico, el cual servirá como base para la investigación que se propone desarrollar el presente estudio. Para procesar la información se utilizará el software Atlas.ti (2019), el mismo que es usado en la academia para la investigación, ya que permite organizar la información de manera sistemática, realizar la revisión bibliográfica mediante un análisis cualitativo, gestionar y analizar datos; a fin de generar resultados que logren responder las preguntas de investigación planteadas.

Formulación del problema.

El presente estudio es parte del proyecto “Modelo de gestión basado en variables de calidad y responsabilidad social empresarial para la optimización de procesos de ensamblaje”, ganador del XVII concurso universitario de proyectos de investigación de la Dirección de Investigación de la Universidad de Cuenca (DIUC). Su finalidad es integrar variables de calidad y responsabilidad social al modelo de gestión IMAGINE, formando



el modelo IMAGINE extendido (Bernal et al., 2018). De esta manera, el propósito de este trabajo, es establecer una base para la consecución del objetivo del proyecto mencionado anteriormente.

Para lograrlo es preciso determinar las directrices necesarias en la gestión de responsabilidad social. Inicialmente, se propone la investigación y revisión del concepto de responsabilidad social y los diferentes modelos de gestión relacionados a la misma. Posterior a ello, continuar con la determinación de los modelos de gestión de responsabilidad social más relevantes, que servirán como base de nuestro estudio. Esto servirá para identificar las distintas directrices que los modelos puedan proveer, con el objetivo de determinar cuáles son las más adecuadas en este estudio.

En la segunda etapa, la investigación realizada anteriormente, será complementada con la búsqueda de información a nivel local, respecto a la responsabilidad social empresarial de industria de ensamblaje. Ante lo mencionado, se espera lograr que las directrices propuestas puedan ajustarse a la realidad local con mayor facilidad, aumentando el impacto dentro de las organizaciones, así como también la viabilidad en la implantación de dichas directrices en un modelo de gestión.

Finalmente, en la tercera etapa, esta investigación pretende utilizar la información obtenida para generar una propuesta de las directrices más relevantes para la gestión de la responsabilidad social empresarial enfocada a nivel local en la industria manufacturera. Se busca entonces, que esta propuesta pueda ser adaptado al modelo de gestión empresarial IMAGINE.



Determinación de los objetivos.

- Objetivo general

Analizar las directrices existentes para la gestión de la responsabilidad social empresarial en la organización, con la finalidad de determinar aquellas necesarias incorporar en el modelo de gestión IMAGINE.

- Objetivos específicos
 - Construir el estado del arte sobre la responsabilidad social empresarial y las diferentes normas utilizadas para su gestión.
 - Contextualizar y analizar detalladamente las directrices de gestión de responsabilidad social empresarial en la realidad local.
 - Identificar las directrices necesarias para implementar gestión de responsabilidad social empresarial en el modelo de gestión IMAGINE.

Planteamiento de marco teórico de referencia.

Antecedentes

La evolución del concepto de responsabilidad a lo largo del tiempo se basa en el cuestionamiento del comportamiento de las empresas, varios autores, aunque lo definen desde distintos ámbitos, llegan a un mismo núcleo de generar un compromiso por parte de las empresas para el entorno en el que operan. Es necesario destacar que el enfoque que se plantea desde siempre es tanto para los actores internos como externos dentro de una organización. La tabla No. 1 muestra algunas definiciones de académicos de la responsabilidad social acorde al paso de los años.



EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE		
Año	Autor	Definición
1953	Bowen	“La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”.
1960	Frederick	“La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas”.
1967	Walton	"La responsabilidad social reconoce la íntima relación entre las corporaciones y la sociedad, así como también reconoce que tales relaciones deben de ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios concernientes persiguen sus respectivos objetivos”.
1970	Friedman	"La responsabilidad social es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente, es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas”.
1971	Johnson	Una firma responsable es aquella que su gerencia equilibra la multiplicidad de intereses, en vez de esforzarse sólo por las ganancias de sus accionistas. Una empresa responsable también toma en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación”.



1973	Ackerman	"Considera que es la capacidad de respuesta y no la responsabilidad la que debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. La capacidad de respuesta social de la empresa es la forma en que las mismas adquieren conciencia de las cuestiones sociales y, en consecuencia, responden a ellas".
1979	Carroll	"La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones".
1980	Jones	"La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones".
1988	Castillo	"La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa".
1999	Fernández	"El ser socialmente responsable no significa sólo cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando voluntariamente hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y mayor respeto al medio ambiente".
2001	McWilliams y Siegel	"Las acciones parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación".



2003	McWilliams y Siegel	"Es la forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos los grupos de interés".
2004	Fernández de Gatta	"Refiere al proceso mediante el cual las empresas deciden voluntariamente el logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio".
2004	Nieto	"Es un concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés".
2005	Castellano y Chércoles	"La responsabilidad social nace del propio concepto de ser humano y está ligada a la necesidad que hay en las personas de dignidad para nuestros semejantes y de libertad responsable; donde ser responsables implicaría participar en un proyecto en el que la libertad y los derechos de cualquier persona sean reconocidos".
2005	Martén	"La responsabilidad social empresarial surge como expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad".
2006	Gallizo	"La responsabilidad social se refiere a la puesta en práctica de políticas formales y de sistemas de gestión en el campo social y medioambiental, de las que luego debe informar de modo transparente y con contraste externo de los resultados".



2006	Frederick	"La responsabilidad social implica una postura pública hacia la economía de la sociedad, a los recursos humanos y a la voluntad de ver a estos recursos que son utilizados para fines sociales más amplios y no simplemente para los estrechos intereses circunscritos de personas y firmas".
2007	Castellanos et al.	"Supone un reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que den lugar a la elaboración de políticas, estrategias y procedimientos, que satisfagan a los diferentes grupos de interés y que permitan configurar sus relaciones con éstos".
2009	Cajiga	"Es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales, de todos sus participantes; demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común".
2010	Huerta, Rivera y Torres	"Expresión de la voluntad de las empresas a dar cumplimiento no sólo de sus obligaciones con los accionistas, sino también a sus grupos de interés".
2010	ISO 26000	"Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente".



2011	Comisión Europea	"Proceso de integración social, medio ambiente, ética, derechos humanos y conciencia de los consumidores dentro de la operación del negocio y estrategia central que vincula a la corporación con los stakeholders".
------	------------------	--

Tabla 1.- Evolución del concepto de RSE según varios autores.

Adaptado por los autores de: (García-Santos & Madero-Gómez, 2016) & (Hidalgo, 2014).

Modelos de gestión de responsabilidad social empresarial

A partir de estas teorías y filosofías, surgieron modelos de gestión de RSE con el objetivo de definir políticas para promover un adecuado gobierno corporativo, tomando en cuenta la responsabilidad social y ambiental de su entorno, además de contribuir a la sociedad mediante sus operaciones socialmente responsables. El Diccionario de la Real Academia Española (2019) define Modelo como “un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, o la representación en pequeño de alguna cosa”. Tomando en cuenta que un modelo es un punto de referencia, las organizaciones están en libertad de elegir qué modelo utilizar y de qué manera implementarlo, debido a que este no es una estructura rígida, sino más bien de carácter voluntario y adaptable para las organizaciones. Y este será más bien de carácter voluntario y adaptable para las organizaciones. Y este será implementado según las necesidades que las mismas posean por medio de directrices propuestas, a diferencia de las normas que tienen lineamientos previamente definidos.



Titulo	Entidad que lo regula	Posibilidad de certificación	Objetivo y función	Descripción	Dimensión	Limitaciones
ISO 26000	Organización internacional para la estandarización	No	Objetivo: "Proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública". (International Organization for Standardization, 2010) Función: "Ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible" (International Organization for Standardization, 2010)	"Proporciona una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders" (International Organization for Standardization, 2010)	"1.Medio ambiente 2.Derechos humanos 3.Prácticas laborales 4.Gobierno organizacional 5.Prácticas de negocio justo / reglas de mercado 6.Participación de la comunidad 7.Consumidores / responsabilidad del producto" (International Organization for Standardization, 2010)	Extensión y complejidad de aplicación de la norma. Orientación hacia grandes corporaciones con programas de RSE.



Norma de aseguramiento AA 1000	Accountability	Si	<p>Objetivo: “evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento”(AccountAbility, 2003)</p> <p>Función: Estándar para asegurar la calidad de los informes de sostenibilidad para el cumplimiento de la ley, los compromisos con la política establecida, la reputación y el manejo de riesgos, y la percepción que tenga la compañía sobre su deber ético y moral. (AccountAbility, 2003)</p>	<p>“Es un estándar de aplicación general para evaluar y atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (AccountAbility, 2003)</p>	<p>“1.Resultado organizacional 2.Partes interesadas 3.Políticas y metas establecidas 4.Aseguramiento público” (AccountAbility, 2003)</p>	<p>La afiliación a esta entidad presenta un pago por sus servicios Es poco operativa, debido a que especifica las acciones a realizar, pero no el cómo desempeñarlas</p>
---------------------------------------	----------------	----	--	--	--	--



Global Reporting Initiative (GRI)	Global Reporting Initiative	Memorias de sostenibilidad verificables	Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen énfasis en la materialidad lo que implica reflejar los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés. (Global Reporting Initiative, 2013)	La GRI ha elaborado un marco que aporta directrices sobre la elaboración de memorias de RSE, incluyendo los impactos económicos, sociales y ambientales de una empresa. (Strandberg, L., 2010)	Las directrices de la GRI se refieren a cuatro principios respecto al contenido de las memorias: Materialidad, Participación de los Grupos de Interés, Contexto de Sostenibilidad y Exhaustividad. También establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales. (Global Reporting Initiative, 2013)	Complejidad de su conceptualización
--	-----------------------------	---	--	--	--	-------------------------------------



SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	Forética	Si	Se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación y normativa, Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, Código de Conducta, Comité de Gestión Ética y responsabilidad Social, Diálogo con los grupos de evaluación, Revisión por la Dirección y mejora continua, Informe de Responsabilidad Social y comunicación (INGECAL, 2011)	“Permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros” (Galiano, Silos, & Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, 2008)	Alta dirección, clientes, proveedores, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia. (Galiano et al., 2008)	La adhesión a esta entidad está sujeta al pago de tarifas Su implantación está enfocada principalmente a Latinoamérica y España
---	----------	----	--	---	---	---



Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	Ethos Institute	No	Los indicadores ETHOS permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la responsabilidad social de una organización. Estos indicadores abarcan la RDE desde una perspectiva integral, que incluye las políticas y acciones de la empresa en siete dimensiones (Instituto Ethos, 2003)	“Estos indicadores buscan plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas”. (Instituto Ethos, 2003)	“1.Valores, Transparencia y Gobernanza 2.Público Interno 3.Medio Ambiente 4.Proveedores 5.Consumidores y Clientes 6.Comunidad 7.Gobierno y Sociedad” (Instituto Ethos, 2003)	Únicamente otorga indicadores de medición de desempeño a las empresas, mas no indicaciones o normas específicas para su aplicación
--	-----------------	----	--	--	--	--



Norma SA 8000	Accountability International (SAI)	Si	<p>Involucra activamente a la alta dirección e incluye los aspectos de la RS dentro de la política de empresa.</p> <p>Es imprescindible contar previamente con un sistema de gestión, normalmente la ISO 9001, no contempla de forma sistemática la implicación y el trabajo conjunto con stakeholders externos (Strandberg, L., 2010)</p>	<p>“Esta norma específica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía: a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia. b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma. (Social Accountability International SAI, 2001)</p>	<p>Trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración, sistemas de gestión. (Social Accountability International SAI, 2001)</p>	<p>Está enfocada principalmente al desempeño socio-laboral</p>
----------------------	------------------------------------	----	--	---	--	--



Guía del Pacto Mundial	Naciones Unidas	No	Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial, alrededor de 4 ejes temáticos: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción. (Asociación Pacto Mundial, 2013)	"El Pacto Mundial busca facilitar un marco de trabajo contextual para fomentar y difundir la innovación, las soluciones creativas y las mejores prácticas entre los participantes. No sustituye a organismos regulatorios ni de otro tipo. De hecho, el Pacto Mundial cree que las iniciativas voluntarias y los sistemas regulatorios se complementan mutuamente y que, cuando se combinan, se genera un poderoso impulso que favorece el sentido de responsabilidad cívica corporativa (Asociación Pacto Mundial, 2013)	"1.Derechos humanos 2.Ámbito laboral 3.Medio ambiente 4.Anticorrupción" (Asociación Pacto Mundial, 2013)	No es un instrumento que evalúa el desempeño empresarial, sino más bien está centrado hacia el bienestar laboral, social y medioambiental
-------------------------------	-----------------	----	---	---	--	---



<p>OCDE Guidelines</p>	<p>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico</p>	<p>No</p>	<p>El objetivo de dichas directrices es garantizar que las actividades de las empresas se desarrollen en conformidad con las políticas públicas, fortaleciendo así la confianza mutua entre organizaciones y las sociedades en donde se desenvuelven, contribuyendo así al mejoramiento del clima para inversión extranjera y potenciando la contribución por parte de las empresas al desarrollo sostenible. (OECD, 2013)</p>	<p>Las directrices que forman parte de la declaración de la OCDE manifiestan principios y normas de carácter voluntario para una conducta socialmente responsable compatible con las legislaciones aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Sin embargo, los países que se integran a las directrices aceptan el compromiso de implementarlas de acuerdo a la Decisión relativa a las líneas y Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. En donde los temas abordados por las directrices pueden estar sujetos a leyes nacionales y compromisos internacionales (OECD, 2013)</p>	<p>Directrices OCDE: Divulgación de información Derechos humanos Empleo y relaciones laborales Medio ambiente Lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión Intereses de los consumidores Ciencia y tecnología Competencia Cuestiones tributarias (OECD, 2013)</p>	<p>Largo tiempo de espera y estudio para la adhesión. Está sujeta a un pago anual por el uso de sus servicios</p>
-------------------------------	---	-----------	--	---	--	---

Tabla 2. Estándares de la RSE (entidad regulatoria, posibilidad de certificación, objetivo y función, descripción, dimensión y limitaciones). Adaptado por los autores de: (Strandberg, L., 2010)



Los premios CODESPA

CODESPA es una ONG de cooperación al desarrollo internacional cuya sede principal se encuentra en Madrid, fue fundada hace más de 30 años, y en la actualidad es una organización líder en proyectos y modelos integrales de desarrollo, que busca generar un impacto en las empresas a través de actividades generadoras de ingresos y creación de oportunidades de trabajo. (Fundación CODESPA, 2018)

Su presidente de honor es el Rey Felipe VI., actual rey de España, la fundación CODESPA ha gestionado más de 800 proyectos en 33 países de América latina, Europa, África y Asia, ayudando así a mejorar las condiciones de vida de los lugares en donde se desempeña. (Fundación CODESPA, 2018)

Los premios CODESPA se han convertido en unos de los premios más prestigiosos de la Responsabilidad Social Corporativa y la lucha contra la pobreza, estos reconocen a quienes lideran un cambio positivo en la sociedad y actualmente se encuentran en su XX edición.

Están enfocados en 5 categorías:

- Empresa solidaria
- Innovación Social de la Empresa
- Pyme Solidaria
- Voluntariado Corporativo
- Periodismo para el Desarrollo

Formulación de hipótesis (y/o) pregunta de investigación.

Tomando como base la información presentada con anterioridad, la siguiente pregunta de investigación busca de forma general resumir el objetivo de este proyecto.

- ¿Cuáles son las directrices para la gestión de responsabilidad social empresarial que se deben integrar al modelo de gestión IMAGINE?



A su vez, las siguientes preguntas de investigación buscan generar información más detallada acerca de las directrices sobre Responsabilidad Social enfocadas en la organización que el modelo de gestión IMAGINE debería incluir, y que además puedan aplicarse al sector de la industria de ensamblaje. Para localizar dicha información se tiene como objetivo artículos científicos, así como tesis de grado, postgrado y doctorales.

- ¿Cuáles son los principales modelos de gestión de Responsabilidad Social Empresarial utilizados a nivel mundial?
- ¿Qué beneficios y desafíos obtendrían las empresas al aplicar un modelo de gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Cuáles son las directrices de Responsabilidad Social Empresarial utilizadas en la actualidad?
- ¿Cómo se puede evaluar la Responsabilidad Social Empresarial en un modelo de gestión con base en las directrices mencionadas?

Diseño metodológico

Para realizar el diseño metodológico es necesario indicar que se manejan técnicas y métodos de carácter cualitativo para cumplir con los diferentes objetivos específicos planteados anteriormente. En la sección inicial de la investigación se utilizará una metodología de revisión de literatura planteada por Fink (2014) en su libro *Conducting research literature reviews*, para realizar una exploración acerca de las normas de Responsabilidad Social Empresarial y sus directrices, así como los beneficios, desafíos y métodos de evaluación que puedan encontrarse. Dicha metodología consta de 5 pasos descritos a continuación:

1. Seleccionar preguntas de investigación
 - ¿Cuáles son los principales modelos de gestión de Responsabilidad Social Empresarial utilizados a nivel mundial?



- ¿Qué beneficios y desafíos obtendrían las empresas al aplicar un modelo de gestión basado en Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Cuáles son las directrices de Responsabilidad Social Empresarial utilizadas en la actualidad?
- ¿Cómo se puede evaluar la Responsabilidad Social Empresarial en un modelo de gestión con base en las directrices mencionadas?

2. Seleccionar bases de datos bibliográficas y páginas web

Para la búsqueda de bibliografía, es necesario utilizar bases de datos bibliográficas de carácter multidisciplinario, así como de carácter especializado presentadas en el siguiente punto.

3. Escoger términos de búsqueda

Los términos de búsqueda pueden variar dependiendo del buscador utilizado, sin embargo, palabras como “gestión”, “modelo” y “responsabilidad social empresarial” así como sus traducciones al inglés estarán presentes como palabras clave en cada buscador.

Bases de datos	Palabras clave	Palabras clave	Número de	Número de
	ESPAÑOL	INGLÉS	resultados ESPAÑOL	resultados INGLÉS
Google académico	"gestión", "responsabilidad social corporativa", "gobernanza", "desarrollo sostenible", "ensamblaje"	"model corporate social responsibility", "governance", "sustainable development", "manufacturing"	44	42
	"modelo de gestión", "responsabilidad social corporativa", "ética", "desarrollo sostenible", "producción"		72	
	"responsabilidad social empresarial", "gobernabilidad", "normas", "estándares"		59	



		"corporate social responsibility management model"		7
SCOPUS		"management model", "corporate social responsibility", "governance", "sustainable development", "production"		77
		"corporate social responsibility management model"		2
SCIELO		"business management", "ethics", "social responsibility", "stakeholders", "model", "production"		9
DOAJ		"business management", "ethics", "social responsibility", "stakeholders", "model", "production"		90
RESULTADOS			175	227
TOTAL DE RESULTADOS DE BÚSQUEDA			402	

Tabla 3.- Palabras clave y Resultados de búsqueda en las bases de datos bibliográficas. Elaborada por los autores.

4. Aplicar filtros prácticos

- Fecha de publicación: Para la búsqueda de información, se han dispuesto que las fuentes bibliográficas tengan antigüedad de hasta 10 años, es decir entre los años 2009 a 2019. No obstante, para definir conceptos base de la investigación es necesario recurrir a bibliografía de mayor antigüedad.



- Idioma: Para la investigación se establecieron como idiomas principales inglés y español, siendo el español el idioma oficial en el lugar a aplicar el estudio, nos puede proporcionar directrices más cercanas a la realidad local, y el inglés como idioma a nivel científico que nos brinda una perspectiva global de las directrices.

- Material indagado: La investigación está determinada en mayor proporción por artículos de carácter científico publicados en revistas, como base para identificar y definir las principales directrices de RSE; además de tesis de grado, postgrado y doctorales que serán utilizadas para un análisis local.

5. Aplicar filtros de calidad en el diseño metodológico

A manera de clasificación y recolección de información, se procede a utilizar una matriz de hallazgos en formato Excel que registra el título del documento, autor, año, publicación, resumen y resultados; lo cual sirve de base para la selección de datos. Además, se utilizó el software Atlas.ti (2019), el cual permite analizar la información de manera eficiente mediante la codificación y clasificación de todos los documentos. Para la creación de citas y bibliografía, se utiliza el programa Zotero (2019).

Con relación al segundo objetivo específico de la investigación se propone el uso del método Delphi según Astigarraga (2003) quien menciona a Landeta (R1999), para iniciar la segunda parte del trabajo, al ser de carácter prospectivo o de pronóstico de enfoque cualitativo. Dicha metodología puede resumirse en cuatro grandes fases, las cuales están presentadas a continuación:

- Fase 1. Formulación del problema: Se define el problema de estudio y, se elaboran cuestionarios cuyas preguntas deben ser precisas, cuantificables e independientes. (Astigarraga, 2003)
- Fase 2. Elección de expertos: Se elegirán expertos según los conocimientos que pueda poseer sobre el tema de estudio más no basados únicamente en sus títulos o nivel jerárquico (Astigarraga, 2003).



- Fase 3: Elaboración de cuestionarios y levantamiento de información: Los cuestionarios serán elaborados de manera que faciliten la respuesta por parte de los encuestados, en donde se formularán preguntas relativas a la prioridad y probabilidad de ocurrencia de la información, preferentemente ponderando y cuantificando los resultados.(Astigarraga, 2003)
- Fase 4: Desarrollo práctico y análisis de resultados: Los cuestionarios serán enviados a expertos acompañados de comentarios acerca de las finalidades de la investigación, esto con el fin de disminuir la dispersión de opiniones para precisar la calidad de los datos.(Astigarraga, 2003)

Finalmente, en relación al objetivo específico 3, se plantea usar la técnica cualitativa de talleres de trabajo, conocida también como taller investigativo o grupo de enfoque. Ya que esta técnica nos permite encontrar las experiencias de los participantes en el desarrollo del modelo de gestión IMAGINE, al ser al cual se dirige la propuesta resultado de esta investigación. De esta manera se pueden identificar las directrices sobre la responsabilidad social empresarial que pueden y deben ser aplicadas en el modelo IMAGINE.



BIBLIOGRAFIA

- AccountAbility. (2003). *Norma de Aseguramiento AA 1000*. Recuperado de www.accountability.org/index.html
- Acosta, R. M. V., Dominguez, M. J. M., & Ligeró, F. R. (2007). *ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DESDE TRES ENFOQUES: STAKEHOLDERS, CAPITAL INTELECTUAL Y TEORÍA INSTITUCIONAL*. 14.
- Asociación Pacto Mundial. (2013). *Guía Pacto Mundial*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/2013/>
- Astigarraga, E. (2003). *El método Delphi*. 14.
- Atlas.ti. (2019). Atlas.ti. Recuperado de <https://atlasti.com/>
- Bernal, R., Siguenza-Guzman, L., Jadán, D., Colina, E., Sigcha, E., Álvarez, X., ... Peña, M. (2018). *Critical success factors for ERP implementation in SMEs: a systematic review*. 3.
- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (Fourth edition). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Forética. (2017). SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. *Forética*, 29.
- Fundación CODESPA. (2018). Premios CODESPA - Fundación CODESPA. Recuperado 12 de junio de 2019, de <https://www.codespa.org/empresas/premios-codespa/>
- Galiano, J. P., Silos, J., & Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. (2008). *Informe Forética 2008: Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Madrid: Foro para la Evaluación de la Gestión Ética.
- García-Santos, J. J., & Madero-Gómez, D. S. M. (2016). Evolution of the Corporate Social Responsibility' concept: A literature review. 2016, (51), 9.



- Global Reporting Initiative. (2013). *La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje?* Recuperado de <http://furiiconsultores.com/wp-content/uploads/2013/03/03-Vale-la-pena-elaborar.pdf>
- Herrera, T. J. F., & Córdoba, M. A. B. (2010). *El sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial como una estrategia para la prevención de la contaminación y de los riesgos profesionales*. 8(2), 8.
- Hidalgo, J. F. (2014). *Marco teórico de la responsabilidad social corporativa*.
- INGECAL. (2011). Responsabilidad Social – Modelos de aplicación Parte 6. SGE21 – Sistema de Gestión ética y socialmente responsable. *FORUM CALIDAD*, 12.
- Instituto Ethos. (2003). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social*. Recuperado de http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2003_ESP.pdf
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000 Social Responsibility*. Recuperado de www.iso.org/iso/social_responsibility
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=208626>
- OECD. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- Orozco, Y. V. D. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. 11.
- Real Academia Española. (2019). Recuperado de RAE website: <http://www.rae.es/>
- Social Accountability International SAI. (2001). *SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 SA8000*. Recuperado de <http://www.sa-intl.org/>
- Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. *Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno*



Corporativo.

Recuperado

de

<http://www.iese.edu/es/ad/catedras/caixa/Newsletters2009/Newsletter9Formato->

[Base.asp](#)

Zotero. (2019). Zotero. Recuperado de <https://www.zotero.org/>