



Universidad del Azuay
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación

Carrera de: Psicología Organizacional

Tema: PROPUESTA DE UN MODELO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, PARA LOS
ACTORES INTERNOS EN LA EMPRESA GRÁFICAS
HERNÁNDEZ.

DISEÑO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Autores:

Stalin Gonzalo Hernández Silva; Carlos Alberto Hernández Silva.

Directora:

Mgst. Bernarda Cecilia Quintanilla González.

Cuenca - Ecuador

2016

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado especialmente a nuestra madre, que siempre se esfuerza por apoyarnos a lograr nuestros sueños, también a nuestro Padre que desde algún lugar siempre está con nosotros, por último, a nuestro hermano, que adoramos y esperamos ser ejemplos positivos para su vida.

Stalin Gonzalo Hernández Silva

Carlos Alberto Hernández Silva.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a nuestra directora, profesora y mentora Mgst. Bernarda Quintanilla por toda la paciencia y apoyo brindado a través de la elaboración de este proyecto, además a todas las personas que hicieron posible la consecución de esta meta de nuestras vidas.

Stalin Gonzalo Hernández Silva

Carlos Alberto Hernández Silva.

RESUMEN

El objetivo principal del proyecto “Propuesta de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, para los Actores Internos en la empresa Gráficas Hernández” es Implementar la primera fase de un modelo de gestión enfocado a la responsabilidad social empresarial para los actores internos de la empresa, mediante la elaboración de un manual de indicadores generales que engloban las actividades empresariales relacionadas directamente con los trabajadores de la empresa. Dicho manual servirá como herramienta de recolección de información, diagnóstico y evaluación de factores de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Gráficas Hernández.

Palabras clave:

Responsabilidad Social Empresarial

Modelo de Gestión

Manual

Stalin Hernández Silva

krloshersik@gmail.com

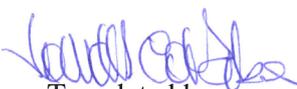
herstalin.ps.org@gmail.com

0990661133

ABSTRACT

The main objective of this project entitled "*Propuesta de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, para los Actores Internos en la empresa Gráficas Hernández*" (Corporate Social Responsibility project proposal tailored to the internal actors at *Gráficas Hernández* .Company) is to implement the first stage of a management model focused on corporate social responsibility for the internal actors of the company, This was carried out through the development of a general indicators handbook, which covers business activities directly related to the company's employees. This handbook will serve as a tool to collect information, diagnose and evaluate the Corporate Social Responsibility factors at *Gráficas Hernández* Company.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Management Model, Handbook



Translated by
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMO UN MODELO DE GESTIÓN VIABLE EN LAS ORGANIZACIONES	3
1.1 Conceptualización de Responsabilidad Social Empresarial.	3
1.1.1 ¿Cuál es la diferencia entre filantropía y RSE?	3
1.1.2 ¿Qué comprende el entorno organizacional?	4
1.1.3 ¿Cuáles son las actividades y procesos realizados en la RSE?	5
1.1.4 ¿Cuáles son los ejes de la Responsabilidad Social Empresarial?	5
1.1.4.1 Valores y Transparencia	5
1.1.4.1.1 Actividades y procesos frecuentes dentro del eje Valores y Transparencia.	6
1.1.4.2 Actores Internos	7
1.1.4.2.1 Actividades y procesos frecuentes en el eje de Actores Internos.	7
1.1.4.2 Proveedores	8

1.1.4.3.1	Actividades y procesos a tomar en cuenta en el eje Proveedores.....	8
1.1.4.4	Consumidores / Clientes	9
1.1.4.4.1	Actividades y procesos que se deben tomar en cuenta en el eje de Consumidores / Clientes.	10
1.1.4.5	Comunidad	10
1.1.4.5.1	Actividades y procesos frecuentes del eje Comunidad.....	11
1.1.4.6	Medio Ambiente	12
1.1.4.6.1	Actividades y procesos que se deben tomar en cuenta en el eje Medio Ambiente.....	12
1.1.4.7	Estado	13
1.1.4.7.1	Actividades y procesos que se deben tomar en cuenta en el eje Estado.....	13
1.2	Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones.....	14
1.2.1	Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.	17
1.3	Modelo de Responsabilidad Social Empresarial según ISO 26000 y CERES.	18
1.3.1	Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social	18
1.3.1.1	Materias y asuntos fundamentales abordados en cada eje propuesto por la norma ISO 26000.	19
1.3.2	El <i>CERES</i> es el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social	21
1.3.2.1	Guía CERES-ETHOS de indicadores de RSE.	22
1.3.2.1.1	Indicadores de la guía CERES-ETHOS para la RSE.	23
1.4	Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial como Modelo de Gestión en el Ecuador.	25
1.4.1	Lista de empresas que desarrollan programas de RSE en Ecuador.....	28
1.4.2	Sellos HACE BIEN / HACE MEJOR.....	35
1.4.2.1	Lista de empresas que poseen los sellos HACE BIEN, HACE MEJOR.	35
1.5	Identificación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en PYMES en el Ecuador.	37

CAPÍTULO II.....	40
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, CONSIDERANDO LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LA RSE.	40
2. INTRODUCCIÓN	40
2.1. Descripción de la empresa Gráficas Hernández.	40
2.1.1 Reseña histórica.....	40
2.1.2 Misión de Gráficas Hernández.....	42
2.1.3 Visión de Gráficas Hernández.....	42
2.1.4 Valores Organizacionales de Gráficas Hernández.....	42
2.2 Descripción de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, considerando los indicadores de la RSE.	42
2.2.1 Calidad en sus productos y servicio.	43
2.2.2 Prácticas empresariales amigables con el medio ambiente.	43
2.2.3 Proveedores.	44
2.2.4 Clientes.....	44
2.2.5 Responsabilidad Social Empresarial en Gráficas Hernández.	45
2.3 Análisis de la situación actual de la empresa.....	46
2.3.1 Objetivos.	46
2.3.2 Población.....	46
2.3.1 Metodología.	46
2.3.1.1 Estructura de la entrevista.....	46
2.3.1.2 Tabla de las preguntas que se realizaron en la entrevista.	47
2.3.2 Interpretación de los resultados.....	54
2.3.2.1 Tabla de los porcentajes obtenidos de la entrevista.....	60
2.3.3 Análisis de los resultados	61
CAPÍTULO III	65
PROPUESTA DEL MANUAL BASADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	65

3.1. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para Gráficas Hernández.	65
3.1.1 ¿Qué es un modelo de gestión?	65
3.1.2 Propuesta de manual de RSE para Gráficas Hernández.....	66
3.1.2.1 Aspectos Generales.....	71
3.1.3 Fases para la implementación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para los Actores Internos de la empresa Gráficas Hernández..	72
3.1.3.2 FASE II Búsqueda de alternativas.....	73
3.1.3.2.1 Metodología de la Búsqueda de alternativas ¿Cómo hacerlo?	73
3.2. Planificación para la implementación de la primera fase de un modelo de RSE enfocado hacia lo actores internos de Gráficas Hernández.	83
3.2.1 FASE III Implementación	83
3.2.1.1 Metodología de la Implementación	83
3.2.2 Actividades ejecutadas en la empresa Gráficas Hernández.	83
3.2.2.1 Conformar comités para las siguientes temáticas:.....	83
3.2.2.2 Revisar el código de ética de Gráficas Hernández y socializarlo.....	92
3.2.2.3 Creación de un foro para resolver conflictos y esclarecer dudas.	97
3.2.2.4 Desarrollar campañas de sensibilización entre colaboradores sobre equidad racial.....	102
3.2.2.5 Creación de políticas formales en los siguientes aspectos:	110
3.2.2.6 Promover el libre esparcimiento y el ejercicio físico dentro de la organización.....	113
3.2.2.7 Medir el estrés en los trabajadores periódicamente.....	117
3.2.2.8 Desarrollar charla de educación alimenticia.....	125
3.3. Socialización del modelo de RSE.....	131
CAPÍTULO IV	132
EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA FASE DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA ACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA GRÁFICAS HERNÁNDEZ.	132

4.2. Actores Internos	133
4.2.1 ¿Porque es importante la evaluación?	133
4.2.2 Metodología de la evaluación	133
4.2.2.1 Entrevista	Error! Bookmark not defined.
4.2.2.1.1 Primera fase	134
4.2.2.1.2 Segunda fase	148
CONCLUSIONES.....	163
RECOMENDACIONES	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Lista de empresas que desarrollan programas de RSE en Ecuador.....	28
Tabla 2: Lista de empresas que poseen los sellos HACE BIEN, HACE MEJOR.	35
Tabla 3: Áreas de la empresa Gráficas Hernández.....	41
Tabla 4: Tabla de las preguntas que se realizaron en la entrevista.....	48
Tabla 5: Tabla de los porcentajes obtenidos de la entrevista.	60
Tabla 6: Desarrollo estratégico para la empresa.....	75
Tabla 7: Foro de sugerencias.	99
Tabla 8: Trabajadores	122
Tabla 9: Datos de identificación.....	123
Tabla 10: Resultados cuestionario de problemas psicosomáticos.....	123
Tabla 11: Resultados Escala de satisfacción.	124
Tabla 12: Herramienta entrevista de evaluación	134
Tabla 13: Resultados porcentajes	147
Tabla 14: Compromisos actividades a implementar.....	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1 Stake holders o partes interesadas,.....	4
Gráfico: 2 <i>Pirámide de Maslow</i>	16
Gráfico: 3 <i>Ejes fundamentales de la RSE. Según la ISO 26000</i>	19
Gráfico: 4 <i>Compromisos éticos</i>	54
Gráfico: 5 <i>Arraigo en la cultura organizativa</i>	55
Gráfico: 6 <i>Gobierno Corporativo</i>	55
Gráfico: 7 <i>Valoración de la Diversidad</i>	56
Gráfico: 8 <i>Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial</i> 56	
Gráfico: 9 <i>Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género</i>	57
Gráfico: 10 <i>Política de Remuneración, prestaciones y carrera</i>	57
Gráfico: 11 <i>Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo</i>	58
Gráfico: 12 <i>Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad</i>	59
Gráfico: 13 <i>Conducta frente a despidos</i>	59
Gráfico: 14 <i>Preparación para la jubilación</i>	60
Gráfico: 15 <i>Campaña equidad racial</i>	104
Gráfico: 16 <i>Campaña equidad racial</i>	105
Gráfico: 17 <i>Campaña equidad racial</i>	106
Gráfico: 18 <i>Campaña equidad racial</i>	107
Gráfico: 19 <i>Campaña equidad racial</i>	108
Gráfico: 20 <i>Ejercicios para el trabajo</i>	114
Gráfico: 21 <i>Ejercicios para el trabajo</i>	115
Gráfico: 22 <i>Educación alimentaria</i>	126
Gráfico: 23 <i>Educación alimentaria</i>	127
Gráfico: 24 <i>Educación alimentaria</i>	128
Gráfico: 25 <i>Educación alimentaria</i>	128
Gráfico: 26 <i>Educación alimentaria</i>	129
Gráfico: 27 <i>Educación alimentaria</i>	129
Gráfico: 28 <i>Educación alimentaria</i>	130
Gráfico: 29 <i>Educación alimentaria</i>	130
Gráfico: 30 <i>Comparación de Compromisos Éticos, antes y después de la implementación del proyecto.</i>	141
Gráfico: 31 <i>Comparación de Arraigo en la Cultura Organizativa, antes y después de la implementación del proyecto.</i>	141

Gráfico: 32 Comparación de Gobierno Corporativo, antes y después de la implementación del proyecto.	142
Gráfico: 33 Comparación de Valoración de la Diversidad, antes y después de la valoración del proyecto.	142
Gráfico: 34 Comparación de Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial, antes y después de la valoración del proyecto.	143
Gráfico: 35 Comparación de Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género, antes y después de la valoración del proyecto.	143
Gráfico: 36 Comparación de Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género, antes y después de la valoración del proyecto.	144
Gráfico: 37 Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo, antes y después de la valoración del proyecto.	144
Gráfico: 38 Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad, antes y después de la valoración del proyecto.	145
Gráfico: 39 Conducta frente a Despidos: antes y después de la valoración del proyecto.	145
Gráfico: 40 Preparación para la jubilación: antes y después de la valoración del proyecto.	146

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible. En Ecuador el tema de igual manera está ganando importancia. El RSE es un modelo de gestión empresarial a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para mejorar el ambiente laboral, para cuidar el medio ambiente, para proteger los derechos del trabajador amparados en los estatutos legales.

El presente trabajo se ha diseñado básicamente para demostrar que la inversión privada manejada con responsabilidad brinda muchos beneficios a la sociedad. La responsabilidad social no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso de negocio más. Las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

En el trabajo se encontrará información relevante referente a la responsabilidad social empresarial que deberían ser aplicadas en todas las empresas públicas y privadas porque los múltiples beneficios de la implementación de estos procesos son muy importantes para mejorar la calidad de vida de los actores empresariales internos y externos.

El trabajo está dividido en cuatro capítulos que se detalla de la siguiente manera:

CAPÍTULO I en este capítulo van a encontrar la conceptualización de la responsabilidad social empresarial, el impacto de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones, los modelos según ISO 26000 y el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social, el análisis de la responsabilidad social empresarial como modelo de gestión en el Ecuador y la identificación de las estrategias de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas en el país.

CAPÍTULO II Se encuentra el diagnóstico de la situación actual de la empresa considerando los aspectos relacionados de la responsabilidad social empresarial, aquí se

describe la empresa, las ventajas competitivas con las que cuenta considerando los indicadores de la RSE.

CAPÍTULO III En este capítulo se detalla la propuesta del manual basado en responsabilidad social empresarial, el modelo de gestión en la empresa Gráficas Hernández, la planificación para la puesta en marcha de la primera fase de un modelo RSE enfocado hacia los factores internos, terminando con la socialización del manual con el nuevo modelo de RSE.

CAPÍTULO IV En este capítulo se detalla la evaluación de la implementación de la primera fase de un modelo de responsabilidad social empresarial para actores internos de la empresa Gráficas Hernández.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMO UN MODELO DE GESTIÓN VIABLE EN LAS ORGANIZACIONES

En el presente capítulo se abordaron conceptos y definiciones referentes a la RSE con el objetivo de tener una vista más profunda de lo que comprende este tipo de modelo de gestión en las organizaciones, también se mostraran algunos de los organizamos internacionales y nacionales que se han preocupado por elaborar herramientas que ayudan a diseñar, ejecutar y evaluar estrategias para las organizaciones que desean implementar aspectos de RSE en sus modelos de gestión.

Por otro lado, analizaremos la realidad del entorno empresarial de Ecuador con respecto a la RSE, con el fin de conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que propone desarrollar este tipo de modelos de gestión en nuestro país. También veremos algunos casos de empresas pequeñas y medianas que han logrado, a través de estrategias, implementar modelos de gestión responsables socialmente, con el fin de aprender a desarrollar estrategias creativas y con costos de implementación mínimos.

1.1 Conceptualización de Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social empresarial es un conjunto de actividades y procesos éticos (Cortina, 2014) realizados por la empresa, que contribuyen al desarrollo integral de todas sus partes interesadas, no debe confundirse con filantropía o ayuda social, ya que, estas actividades y procesos son sistemáticos y responden a una planificación determinada y basada en la situación específica de cada organización.

1.1.1 ¿Cuál es la diferencia entre filantropía y RSE?

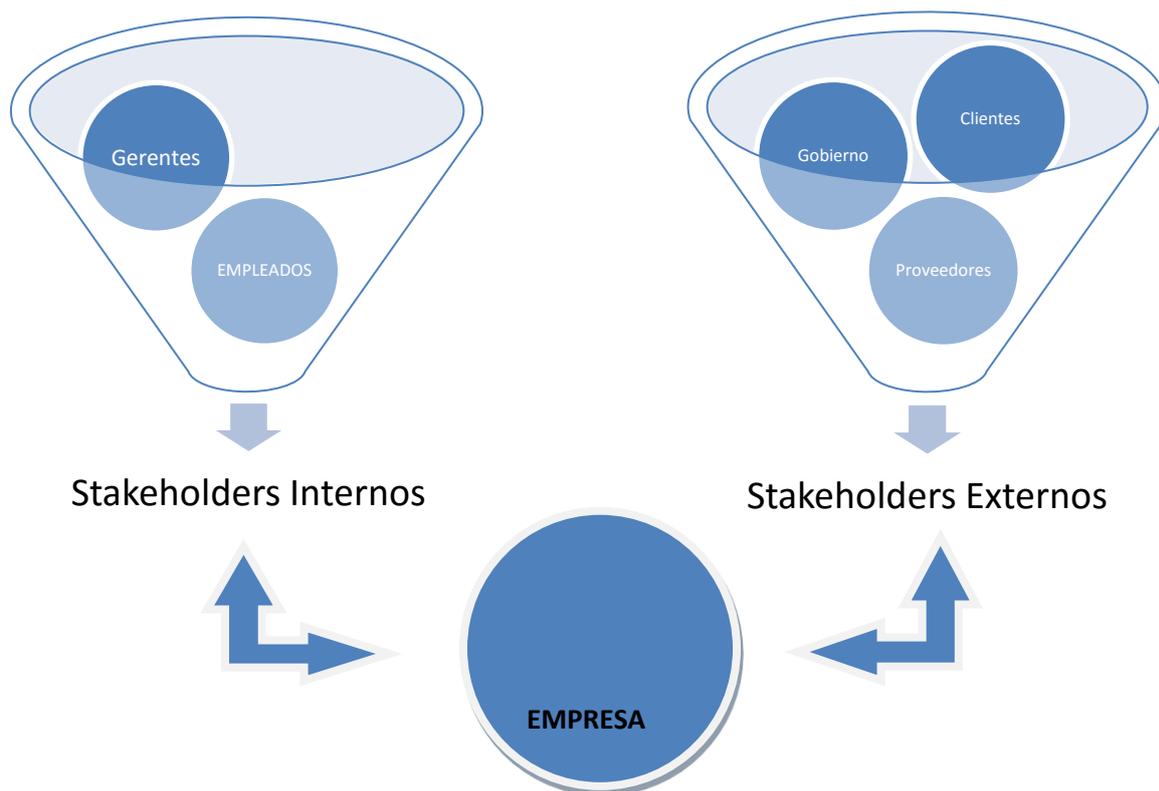
La filantropía es una tendencia de preocuparse por las personas, de forma desinteresada a través de realizar donaciones, eventos y regalos de forma no planificada. Por otro lado, la RSE, no es una tendencia, es una herramienta y un modelo de gestión y administración de las organizaciones. También es diferente en

el sentido de desinterés, ya que la RSE persigue intereses muy ambiciosos, no en el mal sentido de la palabra, sino más bien en el hecho de que busca mejorar y vincularse con su entorno, a través de una serie de procesos y actividades complejas que garantizan este mejoramiento y desarrollo del entorno organizacional.

1.1.2 ¿Qué comprende el entorno organizacional?

El entorno organizacional comprende distintos actores, que en el argot empresarial, se denominan *Stake holders* o *partes interesadas*, (González, 2007) estas partes interesadas son todos los grupos humanos y ambientes empresariales que están directamente relacionados con la organización, los más conocidos son: Empleados, directores, accionistas, proveedores, gobierno, clientes.

Gráfico: 1 Stake holders o partes interesadas,



Autores del gráfico: Carlos Hernández, Stalin Hernández; Basados en la Teoría de las organizaciones de la revista de filosofía y teología. (González, 2007)

1.1.3 ¿Cuáles son las actividades y procesos realizados en la RSE?

Las actividades y procesos realizados en la RSE son muchísimos, pero básicamente están todos enfocados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las empresas, tomando en cuenta aspectos de derechos humanos, también son diseñados con el objetivo de regular las actividades de una empresa, para que estas sean amigables con el medio ambiente y su entorno empresarial en general. Por la complejidad de las actividades y procesos que se desarrollan en un modelo de gestión socialmente responsable, se han categorizado en ejes o ámbitos de la RSE.

1.1.4 ¿Cuáles son los ejes de la Responsabilidad Social Empresarial?

Existen diferentes categorizaciones de la RSE, que han sido una contribución de distintas organizaciones que estudian los procesos socialmente responsables dentro de las empresas, en este caso mencionaremos y desarrollaremos los siete ejes planteados por el Banco Mundial.

1.1.4.1 Valores y Transparencia

Valores y transparencia es el primer eje de la RSE, se refiere a los principios éticos de una empresa, (Banco Mundial, 2014) engloba el comportamiento organizacional interno y externo, así como el “direccionamiento estratégico” de una organización que es básicamente la misión, visión y valores organizacionales. Busca regular y garantizar que los procesos de la empresa sean transparentes, que estén alineados con las políticas locales, estatales e internacionales que se plantean para el desarrollo de actividades comerciales en todo el mundo.

La empresa debe ser estricta en el cumplimiento de la ley en la cual está enmarcada, ya que este es el primer paso para poder implementar procesos como parte de un modelo de gestión responsable socialmente, en la actualidad no es de carácter obligatorio implementar un modelo de gestión de RSE, pero cada vez es más visible la necesidad de que las empresas arrimen hombros para reducir el daño ambiental por la actividad empresarial, y que tomen en serio la calidad de vida del ser humano activo económicamente, como parte de la lucha por los derechos humanos.

Dentro de este eje se encuentran actividades y procesos que buscan ayudar a las empresas a encontrar un camino de desarrollo integral ético, en el cual no haya espacio para actividades mal intencionadas y que atenten contra la honra empresarial y la dignidad humana, su objetivo es transparentar y regular la actividad organizacional, sin coartar ni invadir la libertad del desarrollo económico de las empresas.

1.1.4.1.1 Actividades y procesos frecuentes dentro del eje Valores y Transparencia.

Según el artículo publicado por el sitio web (Worldbank.org, 2006) “Todas las prácticas y temas de RSE han sido clasificados para facilitar la incorporación y sistematización en ejes. Los ejes en que se desglosa la RSE son 7: Valores y Transparencia, Actores Internos, Proveedores, Clientes, Comunidad, Medioambiente y Estado” (p. 1).

No es necesario que las empresas desarrollen o implementen todos estos principios simultáneamente, más bien a través del diagnóstico de los ejes se podrá realizar una priorización de los que más trabajo y enfoque necesiten de ser aplicados. A continuación, se hace una referencia de cada una de las actividades y de los procesos del eje de valores y transparencia:

- Cumplimiento de las leyes.
- Realización de código ético.
- Auditorías internas y con agentes externos periódicas.
- Revisión periódica de direccionamiento estratégico.
- Socialización de misión, visión y valores.
- Prohibición de actos de corrupción.
- Contabilidad formal.
- Conocimiento de las leyes laborales.
- Conocimiento de las leyes de regulación de actividades empresariales.
- Mecanismos abiertos para conocer los estados financieros.
- Mecanismos de cuidado medio ambiental.

1.1.4.2 Actores Internos

Se refiere a las condiciones de trabajo y al ambiente laboral dentro de la empresa, su objetivo es evaluar y mejorar las condiciones en las cuales lo trabajadores desempeñan su trabajo, (Banco Mundial, 2014) además de mejorar el ambiente laboral para que los trabajadores puedan desarrollar todo su potencial y se sientan a gusto en sus lugares de trabajo.

El ambiente laboral se ha convertido en un tema que preocupa a las empresas, ya que los cambios en el mercado empresarial actual, cada vez más competitivo e inescrupuloso, ha hecho que la presión y los índices de rentabilidad y productividad recaigan sobre los trabajadores, lo que aumenta la tensión y el estrés en los cargos empresariales, por este motivo se han implementado propuestas innovadoras y creativas para que el ambiente laboral sea más amigable e idóneo para desarrollar el talento y capacidad de los trabajadores, dentro de las empresas a través de todo el mundo, siendo, casi siempre, las corporaciones multimillonarias las que proponen y desarrolla estas propuestas positivas para el mejoramiento de la calidad en el trabajo.

1.1.4.2.1 Actividades y procesos frecuentes en el eje de Actores Internos.

Para (González, 2016) en un artículo publicado en EL NUEVO DIARIO.COM.NI, actores internos

Es donde está condensado el capital humano de la empresa, dedicado al desempeño de la empresa en relación con sus empleados. La forma en que se desenvuelve este tipo de relación marca en gran medida el funcionamiento de la empresa. Una vez que se fortalezcan los crecimientos de cada uno como persona y profesional, se conformará una cultura organizacional que promoverá el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso (sitio web).

A continuación, las actividades y procesos frecuentes que desarrollan el eje de Actores Internos:

- Mecanismos de comunicación entre mandos altos, medios y bajos.
- Evaluaciones de desempeño.

- Retroalimentación de los procesos llevados a cabo en la empresa.
- Libertad de asociación informal dentro de la empresa (sindicatos, asociaciones, grupos por afinidad, etc.).
- Mecanismos de defensa de los derechos humanos.
- Mecanismos que promuevan la equidad de género, la no discriminación y la no violencia de cualquier tipo.
- Actividades empresariales no explotadoras.
- Políticas formales de salarios justos.
- Mecanismos de protección psicológica y psicosocial a jubilados.
- Igualdad de oportunidades de crecimiento profesional.
- Planes de carrera.

1.1.4.2 Proveedores

Cuando la empresa desarrolla un modelo de gestión socialmente responsable, busca que su entorno empresarial y stake holders también mantengan este tipo de prácticas, este eje busca la construcción de relaciones comerciales con proveedores que mantengan actividades empresariales alineadas a la RSE.

Este intercambio empresarial deberá ser partiendo desde el principio ganar-ganar, esto quiere decir que las dos partes se vean beneficiadas por la relación comercial, esto permite que la empresa se desarrolle integralmente, y obtenga ganancias económicas y otros beneficios.

1.1.4.3.1 Actividades y procesos a tomar en cuenta en el eje Proveedores.

Refiere (González, 2016) que los proveedores

Es el principio que parte de la selección de los proveedores y de una construcción de relación responsable y sostenible. Una empresa responsable en su operación también exige criterios acordes a sus lineamientos a toda su cadena productiva. Construye una relación basada en el intercambio transparente de información. En la medida que se beneficien mutuamente se generan

incrementos en productividad, reducción de costos de transacción y se adaptan mutuamente a sus necesidades más rápido.

A continuación, las actividades procesos frecuentes que se presentan en eje proveedores.

- Calidad de los productos y servicios prestados por los proveedores.
- Revisión de plazos d entrega frente a otros proveedores en el mercado.
- Impacto medio ambiental de la actividad de producción de los proveedores
- Transparencia de la relación comercial.
- Los proveedores deberán cumplir con la ley.
- Los proveedores deben conocer el ámbito legal en el cual desarrollan su actividad económica.
- Los proveedores deben comprometerse a implementar un modelo de gestión de RSE.
- Los proveedores desarrollan mecanismos de RSE.

1.1.4.3 Consumidores / Clientes

La empresa debe proporcionar la mejor calidad en sus servicios y productos, ya que debe partir del hecho que su actividad empresarial busca satisfacer una necesidad de la población. Es responsabilidad de la empresa buscar mecanismos que mejoren la calidad de vida de sus clientes, a través de la capacidad de respuesta de la empresa para acoplarse a la necesidad del consumidor.

Uno de los puntos fundamentales de este eje es la capacitación de su talento humano, sobre temas de atención al cliente, existen muchas empresas con ideas y productos creativos, innovadores y de buena calidad que fracasan porque no capacitan a su personal para que puedan vender efectivamente su producto u ofrecer su servicio.

La importancia de este eje radica en que, cuando la empresa logra fomentar una cultura de atención al cliente efectivo, y ofrece la mejor calidad posible en sus productos tiene muchas posibilidades de lograr estándares altos de posicionamiento de mercado, imagen empresarial, fidelidad de sus clientes, etc.

Lo que aumenta la competitividad de mercado y deja mayores ganancias para la empresa y por lo tanto a sus trabajadores también.

1.1.4.4.1 Actividades y procesos que se deben tomar en cuenta en el eje de Consumidores / Clientes.

Para (Caferri, 2016) es de vital importancia entender cómo se comportan los clientes y los consumidores, porque ellos son los que generan las utilidades de una empresa por lo tanto debemos preocuparnos de entregarles el mejor servicio o producto. Esta relación e importancia la explica en un sitio web llamado (negocios.about.com).

A continuación, las actividades y procesos frecuentes que se presentan en el eje de consumidores y clientes.

- Mecanismos de solución de inquietudes de los consumidores.
- Mecanismos de comunicación personalizada con sus clientes.
- La empresa prohíbe la publicidad engañosa en sus productos y servicios.
- Contribuye con la disminución de la contaminación visual.
- Busca implementar campañas de uso responsable de su producto.
- Busca implementar procesos de reciclaje y correcto manejo de desechos.
- Capacita periódicamente al personal sobre atención al cliente.
- Mantiene una relación transparente con el consumidor.
- No permite marketing que atente contra los derechos humanos.
- No permite marketing que haga referencia a la discriminación.
- No permite marketing que promueva las inequidades de género.
- Realiza estudios de mercado transparentes.
- No promueve la especulación de precios en sus productos.
- Estudia, conoce y cumple las leyes de protección al consumidor.

1.1.4.4 Comunidad

Es responsabilidad de la empresa contribuir con el desarrollo del entorno en el cual se desenvuelve, esta contribución debe ser estratégica y planificada, ya que

la empresa debe garantizar las condiciones óptimas de su entorno organizacional para poder desarrollarse.

En este eje se enfocan en solucionar y satisfacer las necesidades de la población adyacente a la empresa, esta denominada comunidad, debe ser apoyada de forma permanente y planificada, con el fin de aportar activamente al desarrollo de las partes interesadas de la empresa, que es el fundamento básico de la RSE.

El cumplimiento de estas necesidades de la población, mejora significativamente la imagen empresarial, además de brindar un entorno idóneo para crecer como empresa y como sociedad en general, parte del principio ganar-ganar como la mayoría de los principios teóricos de la RSE.

1.1.4.5.1 Actividades y procesos frecuentes del eje Comunidad.

Para (González, 2016) en un artículo de la revista virtual EL NUEVO DIARIO sobre comunidad.

La empresa comprometida con la responsabilidad social debe contribuir al desarrollo de las comunidades donde se desarrollan las actividades de Su empresa. Debe estar basada en la relación ganar-ganar reforzando de esta forma la reputación de la empresa.

A continuación, actividades y procesos frecuentes que se presentan en el eje de comunidad.

- Participa en la solución de problemas de su comunidad.
- Involucramiento activo en el desarrollo de su población.
- Políticas que busquen reducir el impacto ambiental negativo en el entorno.
- Conoce a las autoridades locales y trabaja junto con ellas.
- Implementa estrategias de mejoramiento de índices de calidad de vida en su comunidad.
- Plazas de trabajo digno para pobladores de su comunidad.
- Realiza eventos de carácter social periódicamente dentro de su comunidad.
- Programas de salud para familiares de trabajadores.
- Programas educativos para la su población.

1.1.4.5 Medio Ambiente

A través del tiempo se han podido evidenciar los daños, muchas veces irreversibles, que la actividad humana, sobretodo industrial, le hace a nuestro planeta. Por ello es necesario regular y concienciar sobre las buenas prácticas empresariales que pueden ayudar a reducir el impacto negativo que se está haciendo al planeta.

La mayoría de empresas se ha dado cuenta de esta problemática, y se han empoderado de la lucha contra los daños al medio ambiente, quizá porque se han dado cuenta que, si no tienen un planeta en el cual desarrollar su actividad, no podrían existir, o por el hecho de que estamos llegando a índices alarmantes de contaminación global, y es responsabilidad de todos, desarrollar una cultura de protección medio ambiental.

Este eje enfatiza la importancia de realizar actividades empresariales que estén alineadas a luchar contra la contaminación de nuestro entorno, por ello se han desarrollado una serie de actividades y procesos que garantizan las buenas prácticas empresariales.

1.1.4.6.1 Actividades y procesos que se deben tomar en cuenta en el eje Medio Ambiente.

Según (Garcia J. , 2016) en un artículo del sitio web GESTION.ORG

En la actualidad cuando una empresa inicia sus operaciones, las que desempeñara día a día, no puede dejar de conocer el rol de su empresa en el entorno en el cual desarrolla sus actividades. Se debe tener en consideración que la vida del ser humano se ve muy influenciada por el medio ambiente que le rodea.

A continuación, algunas de las actividades y procesos que se encuentran en el eje de Medio ambiente.

- Conocen y cumplen las leyes medio ambientales nacionales.
- Conocen y aplican la mayor cantidad de leyes globales de medio ambiente.

- Se involucran activamente en procesos de cuidado medio ambiental dentro de su comunidad.
- Brindan apoyo a asociaciones civiles que luchan contra la contaminación del medio ambiente.
- Se minimizan los residuos o desechos producto de la actividad empresarial.
- Capacitación interna y externa en educación medio ambiental.
- Planes para emergencias y catástrofes naturales.
- Optimización de recursos no renovables.
- Optimización de recursos renovables.
- Fomenta una cultura de respeto a la naturaleza.

1.1.4.6 Estado

En este eje se enfocan en desarrollar actividades con los gobiernos centrales y locales para maximizar el impacto positivo sobre toda la población, es necesario un trabajo conjunto y sólido para lograr un desarrollo integral de la empresa y su entorno.

Los procesos desarrollados como parte de un trabajo conjunto entre sector público y privado, generalmente, alcanza altos índices de éxito, por lo que se recomienda a las empresas estar al tanto de las políticas que se desarrollan en su entorno, y participar activamente en la creación de nuevas políticas que beneficien a la mayor cantidad de la población.

1.1.4.7.1 Actividades y procesos que se deben tomar en cuenta en el eje Estado.

Para (Blume, 2013) en un artículo virtual de la revista-uno.com.

El estado además de socio de la empresa, debe velar por el cumplimiento de ciertas reglas, a este le corresponde dictar normas y eventualmente intervenir en la protección de los trabajadores, debe fomentar la inversión privada, pero también imponer sanciones cuando sea oportuno.

- Conocimiento de las leyes estatales y locales.
- Participación activa en desarrollar políticas estatales y locales.
- Contribución en aspectos gubernamentales por parte de la empresa.

- El estado debe promover el emprendimiento.
- El estado debe promover el desarrollo de las capacidades del ser humano.
- Desarrollo de procesos conjuntos entre sector público y privado.

1.2 Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones.

Para explicar de forma integral el impacto que históricamente han tenido las organizaciones por el estudio y la implementación de la RSE en sus procesos, debemos hacer un repaso de que es la organización, el porqué de su aparición, los conflictos que se presentan en la misma, y cuáles son las soluciones desde la óptica de la responsabilidad social empresarial.

Para empezar, la organización es el conjunto de personas trabajando por los mismos objetivos, bajo las mismas normas y reglas, con el fin de lograr metas complejas y ambiciosas, que no serían posibles de alcanzar individualmente

La organización o empresa, se formó para satisfacer una necesidad específica de la población, de forma controlada y estratégica, para brindar o satisfacer la necesidad de la mejor forma posible, en ocasiones con el fin de obtener beneficios económicos y personales en un tiempo determinado, la RSE aparece dentro del mapa, para regular las actividades empresariales y hacerlas lo más éticas posibles. Existen varios tipos de empresas: según el sector de actividad, según su tamaño, según el beneficiario, según la propiedad del capital, según la actividad, etc. Todas sus variantes persiguen distintas metas y objetivos, pero todas tienen en común, que son formadas por seres humanos con el fin de satisfacer una necesidad específica dentro de una sociedad, como la habíamos mencionado, pero además, cabe mencionar, que todas las organizaciones tienen como base la conducta humana, en ese comportamiento se basa su estructura y funcionamiento. (Chiavenato, 2009)

Con el auge y apareamiento de las organizaciones, surgieron formas de estudiar a profundidad el mundo empresarial. Existen diferentes puntos de vista y formas de estudio, en base a las diferentes corrientes de pensamiento, por ejemplo: El liberalismo, que es la forma de pensamiento y gobierno, que promueve la libertad de mercado, basados en la creencia que el mercado se regula así mismo, por lo tanto, no es aceptable ninguna intervención de las personas, o sociedad civil, en actividades de macroeconomía, es decir

para todo un país o región. En el liberalismo las empresas toman un rol protagónico en la economía, siendo estas las principales herramientas de activación económica, por otra parte, las pequeñas empresas u organizaciones civiles sin identidad jurídica, pierden protagonismo y pasan a ser parte de las grandes empresas o corporaciones, no se tienen mayores detalles de cómo logran hacer esto las macro empresas, pero es una realidad que algunos la vemos como un problema social.

Por otra parte la contribución de la Administración en el estudio de las organizaciones, con teorías como, el *Taylorismo* teoría conocida desarrollada por Frederick Taylor, que consiste en el estudio de los tiempos en el que el trabajador se toma para realizar una tarea, esta teoría básicamente mostraba de forma detallada la naturaleza de las tareas del trabajo y cuánto tiempo se demoraba una persona en realizarla, actualmente se estudian funciones complejas de cada trabajador, basándose en la complejidad se puede calcular el tiempo que puede tomar cada función, en esto radica la importancia y aporte del Taylorismo a la administración de las empresas.

Por otro lado tenemos a la Psicología su importancia al estudio de las organizaciones radica en su estudio de las necesidades del trabajador y el desarrollo de herramientas para humanizar los procesos organizacionales y entenderlos desde una óptica de los derechos humanos, visto como el eje central de la actividad empresarial, aquí encontramos a personajes como Abraham Maslow y su estudio de las jerarquías de las necesidades del ser humano, SEGÚN como lo desarrolla (Allen-Garcia, 2015) en un artículo virtual de psicologiaymente.net La “pirámide de Maslow”, explica el orden en el que las personas satisfacen sus necesidades, con un aspecto fundamental, las personas que no resuelven o satisfacen las necesidades de una sección no pueden acceder a resolver las que le siguen.

Gráfico: 2 Pirámide de Maslow

Por ejemplo, para que una persona pueda satisfacer las necesidades de **SEGURIDAD** primero deberá satisfacer las **FISIOLÓGICAS**. Y así de forma ascendente hasta llegar a la autorrealización.



Grafico tomado de página web Economipedia. (Economipedia, S.F.)

Otros autores como: F. Herzberg, que desarrollo la “teoría de los factores” (Herzberg, 1968) para explicar el comportamiento de los individuos en el trabajo, partiendo de la satisfacción que ellos obtienen trabajar bajo ciertos parámetros, esta teoría influyo para que las empresas entendieran que las recompensas por el trabajo de las personas, varía según algunos parámetros, como edad, nivel socio económico, familia, entre otros factores. Y la teoría X y Y de Douglas McGregor, que en su libro “El lado humano de las organizaciones” (McGregor, 1960), describe con esas dos letras las formas de administración de una empresa, la X para nombrar a la empresa cuyo trato a los trabajadores se basa en castigos y recompensas, y Y para describir a la empresa que brinda la satisfacción del ser humano por el trabajo realizado. Esta teoría básicamente busca dar un nombre a la forma de administrar una empresa determinada, con el fin de especificar de forma estándar los procesos de una organización.

Esas son dos de las corrientes que influyeron en el entendimiento y comportamiento de las organizaciones, existen otras corrientes como: la Sociología, la Antropología y la Política que también influyeron y contribuyeron al entendimiento y desarrollo de la organización.

Posterior al desarrollo industrial, y todos los aspectos positivos y negativos que aparecieron con el mismo, la RSE entra en juego cuando se vuelve necesario regular las actividades industriales y empresariales, para que estas cumplan con la ley y sean éticas en su accionar, esto ha generado un impacto positivo bastante significativo, las empresas empezaron a tomar en cuenta estos aspectos porque se volvieron comunes dentro del accionar empresarial, por lo tanto hemos llegado a una época en la que las empresas que no cumplen con estándares de RSE mínimos ya no gozan de una posición de mercado buena.

Las empresas han ido descubriendo cuál es la importancia de cumplir con la RSE, ya que, conforme el termino iba tomando forma y ganando popularidad, distintos organismos internacionales decidieron apostar por la iniciativa de RSE y especializarse en el tema, con el fin de proporcionar ayuda a las distintas organizaciones que quieran implementar la RSE dentro de sus empresas, pero no sabían cómo.

1.2.1 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para (Nakamura, 2015) en un artículo publicado en su portal web, patricianakamura.com

Existen algunos beneficios casi universales que se garantizan con la implementación de la RSE dentro de las organizaciones, los más importantes son los siguientes:

- Mejora la imagen empresarial.
- Las empresas se vuelven más competitivas en el mercado.
- Aumenta el compromiso de los trabajadores.
- Aumenta el índice de fidelidad de los clientes.
- La comunidad cercana a la empresa logra desarrollo y beneficios.
- Aumenta la productividad y mejora el clima laboral
- Los procesos se vuelven transparentes.
- La confianza en la empresa mejora.
- Se obtienen mejores relaciones empresariales con proveedores, clientes y competencia.

1.3 Modelo de Responsabilidad Social Empresarial según ISO 26000 y CERES.

1.3.1 Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social

La norma ISO 26000 es una guía sobre Responsabilidad social, su propósito es ayudar a las empresas de cualquier naturaleza, a implementar aspectos de RSE con el fin de obtener beneficios para la empresa y su entorno empresarial.

Los beneficios que se pueden lograr con la implementación de aspectos de responsabilidad social en la empresa, mediante la ayuda de la norma ISO 26000 son los siguientes:

- Agregar valor a la empresa
- Mejora la imagen empresarial
- Ayuda a retener trabajadores, proveedores, y clientes
- Mejora la motivación y el compromiso de los trabajadores
- Aumenta la productividad de la empresa
- Aumenta y mejora las relaciones con empresas de la competencia, gobierno, clientes y la comunidad.

La norma ISO 26000 aborda siete materias o ejes fundamentales para la RSE a continuación retratados en un gráfico.

Gráfico: 3 Ejes fundamentales de la RSE. Según la ISO 26000



Gráfico realizado por Carlos & Stalin Hernández basándose en los ejes fundamentales de RSE según la ISO 26000 (ISO, 2014)

1.3.1.1 Materias y asuntos fundamentales abordados en cada eje propuesto por la norma ISO 26000.

Materia: Derechos humanos

Asuntos:

- Debida diligencia.
- Situaciones de riesgo para los derechos humanos.
- Evitar la complicidad.
- Resolución de reclamaciones.
- Discriminación y grupos vulnerables.
- Derechos civiles y políticos.
- Derechos económicos, sociales y culturales.

- Principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Materia: Prácticas laborales

Asuntos:

- Trabajo y relaciones laborales.
- Condiciones de trabajo y protección social.
- Diálogo social.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

Materia: Medio ambiente

Asuntos:

- Prevención de la contaminación.
- Uso sostenible de los recursos.
- Mitigación y adaptación al cambio climático.
- Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales.

Materia: Prácticas justas de operación

- Asuntos:
- Anti-corrupción.
- Participación política responsable.
- Competencia justa.
- Promover la responsabilidad social en la cadena de valor.
- Respeto a los derechos de la propiedad.

Materia: Consumidores

Asuntos:

- Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación.
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores.
- Consumo sostenible.

- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias.
- Protección y privacidad de los datos de los consumidores.
- Acceso a servicios esenciales.
- Educación y toma de conciencia.

Materia: Participación activa y desarrollo de la comunidad

Asuntos:

- Participación activa de la comunidad.
- Educación y cultura.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades.
- Desarrollo y acceso a la tecnología.
- Generación de riqueza e ingresos.
- Salud.
- Inversión social.

Para que la empresa pueda realizar e implementar todos los aspectos descritos en la tabla, deberá comprar el derecho de utilizar la herramienta de ISO 26000 guía para la implementación de aspectos de responsabilidad social dentro de las organizaciones.

1.3.2 El CERES es el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social

El *CERES* es el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica que mantiene actividades desde el 2005 hasta la actualidad. CERES impulsa y difunde las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, que son aquellas que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Es la entidad líder en gestión de conocimiento, capacitación e investigación sobre Responsabilidad Social en Ecuador y es aliado estratégico de las principales organizaciones promotoras de responsabilidad social en la región y se

convirtió en la plataforma que facilita el diálogo constructivo entre los diferentes sectores de la sociedad. (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, 2015)

El CERES para facilitar el control y la verificación del avance de los procesos en las empresas, han dividido en cuatro ámbitos generales el trabajo que ellos realizan:

Networking.- Hace referencia a las alianzas que pueden hacer las diferentes empresas, mediante las cuales se puede acceder a mejorar y potenciar las acciones de la empresa en aspectos de RSE. Para esto tienen una serie de herramientas que garantizan que la empresa pueda intercambiar experiencias, participe en eventos nacionales e internacionales sobre responsabilidad social, acceda a visitas de asesores de CERES para mejorar procesos de RSE implementados en la organización.

Capacitación. - Ofrecen capacitaciones amplias y especializadas sobre temas de RSE desde los aspectos teóricos, hasta las herramientas más utilizadas en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, con el fin de desarrollar experticia para la elaboración e implementación de aspectos socialmente responsables dentro de las organizaciones.

Acompañamiento. - La red CERES da soporte a las empresas que ya han iniciado o implementado aspectos de RSE dentro de sus empresas, a través del acompañamiento permanente con las mismas, con el fin de potenciar los resultados esperados por la organización.

Comunicación. - Proporciona una plataforma para difundir los logros alcanzados por las empresas que han decidido tomar el rumbo de la responsabilidad social empresarial, esto mejora la imagen empresarial y ayuda a las organizaciones a posicionarse sólidamente en el mercado empresarial.

1.3.2.1 Guía CERES-ETHOS de indicadores de RSE.

La guía CERES-ETHOS es una herramienta elaborada para identificar y evaluar aspectos referidos a la RSE que mantienen las empresas en su gestión empresarial. Con el fin de fomentar el mejoramiento continuo, ética en los procesos y actividades, mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, respeto a los derechos humanos, entre otros.

Todos estos indicadores son parte de una investigación que contempla aspectos empresariales que son comunes dentro de nuestra región, convirtiendo así esta herramienta en una de las más utilizadas y aceptadas por la comunidad que estudia y se preocupa por los aspectos de RSE dentro de nuestra región y país.

1.3.2.1.1 Indicadores de la guía CERES-ETHOS para la RSE.

La Red CERES-ETHOS (CERES, 2010) propone una serie de indicadores que en conjunto abarcan todos los ámbitos empresariales más comunes que se desarrollan en nuestro país.

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo

AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA

1. Compromisos Éticos.
2. Arraigo en la Cultura Organizativa.
3. Gobierno Corporativo.

RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD

4. Relaciones con la Competencia.
5. Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés.
6. Balance Social/ Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad.

Público Interno

DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN

7. Relaciones con Sindicatos y Otras Asociaciones de Empleados.
8. Gestión Participativa.

RESPECTO AL INDIVIDUO

9. Compromiso con el Futuro de los Niños.

10. Compromiso con el Desarrollo Infantil.
11. Valoración de la Diversidad.
12. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial.
13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género.

TRABAJO DECENTE

15. Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera.
16. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo.
17. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad.
18. Conducta Frente a Despidos.
19. Preparación para Jubilación.

Medio Ambiente

RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS

20. Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental.
21. Educación y Concientización Ambiental.

GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL

22. Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios.
23. Sustentabilidad de la Economía Forestal.
24. Minimización de Entradas y Salidas de Insumos.

Proveedores

SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ALIANZA CON PROVEEDORES

25. Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores.
26. Trabajo Infantil en la Cadena Productiva.
27. Trabajo Forzado en la Cadena Productiva.
28. Apoyo al Desarrollo de Proveedores.

Consumidores y Clientes

DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO

- 29. Excelencia de la Atención.
- 30. Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios.
- 31. Política de Comunicación Comercial.

Comunidad

RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL

- 32. Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno.
- 33. Relaciones con Organizaciones Locales.

ACCIÓN SOCIAL

- 34. Financiamiento de la Acción Social.
- 35. Involucramiento con la Acción Social.

Gobierno y Sociedad

TRANSPARENCIA POLÍTICA

- 36. Contribuciones para Campañas Políticas.
- 37. Construcción de la Ciudadanía por las Empresas.
- 38. Prácticas Anticorrupción y Anti-coima.

LIDERAZGO SOCIAL

- 39. Liderazgo e Influencia Social.
- 40. Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales.

Indicadores tomados de la guía CERES-ETHOS que fueron publicados en el año 2011 para la implementación de RSE en las organizaciones

1.4 Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial como Modelo de Gestión en el Ecuador.

En el Ecuador la Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión empresarial que está en constante crecimiento, a pesar de ser un tema relativamente nuevo, el mismo ha sido desarrollado y difundido por distintos actores que buscan mejorar los procesos empresariales y hacerlos más éticos. Algunos de ellos son: El

CERES, Consorcio ecuatoriano para la Responsabilidad Social, el IRSE, Instituto de la Responsabilidad Social Empresarial, entre otros.

Según (Lovato, 2014) en su estudio sobre el “Análisis comparado de la RSE en América latina y el Ecuador”. Los inicios de la RSE en Ecuador fueron estrategias aisladas de empresas, que buscaban introducir e implementar aspectos socialmente responsables dentro de su accionar, algunas empresas empezaron a hacer “filantropía” pero no existía una planificación que pudiera evaluar los impactos de los programas filantrópicos que estas empresas realizaban.

Para la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2007) en su Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes reza lo siguiente: Otras empresas buscaban destinar recursos a programas sociales destinados a la comunidad, como una forma de mostrar preocupación por el desarrollo de su entorno, pero también para mejorar su imagen, una vez más estos programas no contaban con la suficiente planificación para medir y evaluar resultados en un tiempo determinado.

Este tipo de problemas surgieron porque las empresas ecuatorianas no veían los aspectos de RSE como una inversión sino como un gasto para la empresa, se enfocaban más en los clásicos tópicos empresariales como: producción, rentabilidad, ganancias económicas, entre otros.

Esto empezó a cambiar cuando el mundo empresarial empezó a darse cuenta de la importancia de regular su impacto en el entorno por la contaminación y mala gestión de los desechos, el aspecto medio ambiental fue la punta de lanza de la RSE para que las empresas los tomen en cuenta seriamente, ya cuando la empresa empezó a tomar en serio la responsabilidad social empresarial se dieron cuenta que es mucho más que filantropía y estrategias aisladas para mejorar su imagen, sino que es un modelo completo de gestión empresarial que abarca todos los ámbitos de la empresa, así empezaron a realizar una RSE integral y verdadera.

Actualmente en Ecuador la RSE no cuenta con un escenario ideal para poder desarrollarse como se espera, en un estudio realizado por el CERES y desarrollado en un artículo llamado “*El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial*” (CERES, 2008) encontramos algunos aspectos que entorpecen el desarrollo de la RSE en el Ecuador y los

cuáles son las estrategias que se pueden mejorar para fortalecer la RSE en el Ecuador, a continuación, mencionaremos los más importantes:

- El marco público no aporta suficiente información sobre la RSE.
- Desinformación del sector empresarial sobre los beneficios de la RSE.
- Poco conocimiento del empresario sobre la importancia de la RSE.
- No se destinan suficientes recursos por parte del estado para el desarrollo de proyectos de RSE.
- El sector productivo no ha desarrollado suficientes proyectos de RSE.
- El nivel de capacitación por parte de las organizaciones es temas de RSE es muy bajo.
- Bajo nivel de capacitación sobre temas de RSE por parte de las instituciones educativas de tercer y cuarto nivel dentro del país.
- Nivel insuficiente de investigación en el desarrollo de nuevas estrategias de RSE en la academia.
- No existe suficiente intercambio de experiencias de proyectos nacionales de RSE con organismos internacionales.

Según (CERES, 2008) estas son algunas estrategias que se pueden implementar para mejorar el desarrollo de aspectos de RSE dentro del país.

- Incorporar dentro de las políticas públicas suficiente información sobre temas de RSE.
- Elaborar instrumentos y herramientas de implementación y evaluación de aspectos socialmente responsables dentro de las organizaciones, que respondan a una realidad nacional.
- Difundir y socializar en el sector productivo los beneficios y la importancia de la RSE.
- Crear fuentes permanentes de recursos económicos, por parte del sector público y privado, para desarrollar proyectos y programas de RSE dentro del país.
- Desarrollar programas de capacitación integral en temas de RSE dentro de las empresas públicas y privadas, instituciones académicas de tercer nivel y sociedad civil.

- Fomentar la investigación y desarrollo de nuevas formas de implementar y elaborar programas y proyectos de RSE que respondan a la realidad nacional.
- Fortalecer participación y asesoría técnica de organismos internacionales que desarrollan aspectos de RSE.
- Creación de redes solidas de comunicación entre empresas nacionales con organizaciones internacionales, para fortalecer la experticia en temas de RSE.

Dentro de las estrategias mencionadas, podemos decir que el fortalecimiento de la capacitación en RSE en instituciones académicas y a los trabajadores de empresas públicas y privadas, es una estrategia fundamental para influir de forma directa en la cultura y cambiar la forma de pensar y actuar de nuestra sociedad. Creemos que esta es la forma de causar el mayor impacto posible en la forma de hacer empresa que impera en nuestros días, dejando de lado costumbres y tradiciones obsoletas que solo empeoran el escenario empresarial del país y la región. Solo convenciendo a las personas que el ser humano es más importante que el dinero, podremos cambiar la cultura de la explotación y de la competencia depredadora que nos gobierna en esta época, y eso solo se puede lograr en las aulas de clase y en las salas de capacitación de las empresas.

Para aclarar el escenario de la RSE en nuestro país mencionaremos el listado de empresas que han dado a conocer algunos de los programas que mantienen para contribuir con las practicas socialmente responsables, esta información es muy valiosa porque se pueden conocer ideas y propuestas que pueden estudiarse y desarrollarse en otras empresas.

1.4.1 Lista de empresas que desarrollan programas de RSE en Ecuador.

Tabla 1: Lista de empresas que desarrollan programas de RSE en Ecuador.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN	PROGRAMAS DE RSE
ACE Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • ACE Green (Medio ambiente). • Fundación FACES (Comunidad) • 3. Formación (Laboral)
Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental – CEDA	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsan herramientas de RSE como métodos de evaluación dentro de la empresa

<p>CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de 296 laboratorios digitales, 73 Info centros al 2011. • Recolección de aproximadamente 16.500 kg de residuos electrónicos. • Trabajadores contratados a través de la Red Socio Empleo para trabajos misceláneos. • Grupo de trabajadores capacitados por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. • Primera Comunicación de Progreso. • Manifestación expresa de Cero Tolerancia al Trabajo Infantil en Solicitud de Inscripción para la preselección de • proveedores para la contratación del diseño, construcción y fiscalización de planta externa.
<p>CORPORACIÓN FAVORITA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los programas de la Fundación Dejemos Huellas. • Apoyo a la Fundación Niños con futuro. • Apoyo a la • Fundación su cambio por el cambio. • Apoyo a la ONG Comité para la Democratización de la Informática. • Contribución a la Junta de Beneficencia de Guayaquil.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte a la Fundación Reina de Cuenca. • Con tus compras siembras futuro. • Fomentando solidaridad. • Donación al programa Héroes verdaderos de gamma TV. • Bebemundo. • Reciclaje. • Colaboración con el I Foro de Emprendimiento Juvenil. • Apoyo al Primer encuentro comercial Ecuador compra Ecuador
<p>DINERS CLUB DEL ECUADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1.411 escuelas y 94.750 niños y jóvenes beneficiados, 2.144 profesores contratados, 87.000 libros entregados, 6.543 padres y madres de familia beneficiados. • 2.105 beneficiarios de infocentros. • 1.252 niños beneficiados con becas educativas. • 57.200 asistentes. • 66.600 libros donados. • capacitación en turismo y mercadeo turístico a 27 personas de Jama. • Apoyo a la Bienal de Pintura de Cuenca, a la Fundación Teatro Nacional Sucre, y a la campaña de arte urbano “Caballos de la Libertad” en Guayaquil.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementó un Plan de mitigación de impacto ambiental y manejo de residuos peligrosos, 60 voluntarios quienes sembraron • Cerca de 1.000 árboles, se ahorró 1.548.864 hojas y se logró reciclar 8.815,28 kg, disminución del 11.21% en el consumo de agua, • Disminución del 27% en el total de CO2 producido por la empresa por concepto de movilización de sus ejecutivos, reciclaron 132.808 • Tarjetas con daños o caducadas, se donaron 267 equipos de computación a diferentes instituciones.
ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Guardianes de la Naturaleza • Aprendizajes Significativos para la prevención de impactos ambientales negativos • Conservación de la cuenca del río Machángara • Mantenimiento riberas del río Tomebamba • Brigadas Médicas • Gestión de residuos sólidos • Mantenimiento vial (Cañar) • Conservación de suelos y desarrollo agroforestal y producción (Cañar)
Kimberly-Clark Ecuador S. A	<ul style="list-style-type: none"> • “Recíclame, cumple tu papel”: Hemos logrado concientizar la importancia de cuidar el medio

	<p>ambiente promoviendo un uso responsable de nuestros recursos, a través del reciclaje de papel. Las campañas se realizaron en las escuelas Galo Plaza Lasso, Fundación Compartir, y Esteban Cordero en donde se fortaleció los hábitos de reciclaje y los conocimientos ambientales de niñas, niños, padres y madres de familias de las escuelas inscritas; quienes se capacitaron para participar en el concurso inter escolar de reciclaje. El concurso logró recolectar en tan solo 4 meses catorce mil toneladas de papel.</p> <ul style="list-style-type: none">• Plan Hospitales: El Plan Hospitales es liderado por un equipo de profesionales en obstetricia y enfermería en Guayaquil, Quito y Cuenca. El equipo de asesores dicta ponencias relacionadas a la gestación, parto y crianza de bebés.• “Club de Conductores”: Hemos logrado implementar charlas informativas a los transportistas y estibadores que dan servicio a Kimberly-Clark a través de cronogramas con actividades mensuales, videos, capacitaciones y jornadas de
--	---

	<p>revisión oftalmológica; todo esto hizo mejorar la productividad en su trabajo. En septiembre del 2011 tuvimos un récord histórico en cuanto a la carga y descarga de productos logrando generar un retorno directo para la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “La salud está en tus manos”: Se logró instruir a la sociedad sobre buenas prácticas de higiene para promover lugares de trabajo saludables evitando así el ausentismo laboral. <p>Alianza con MedShare International: Con una sólida alianza estratégica entre Medshare y Kimberly-Clark Corporation se ha logrado apoyar a hospitales y entidades gubernamentales mediante la donación de insumos médicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de “Buen Vecino”: Hemos realizado varios eventos en nuestra comunidad de Mapasingue como las charlas por el día mundial de la Diabetes, día mundial del adulto mayor y realizamos donaciones a la fundación Children International. Se ha logrado el posicionamiento efectivo de nuestros productos y
--	---

	reconocimiento de nuestras marcas.
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización RSE • Elaboración de código de ética • Cooperativa ahorro y crédito pisa • Planes integrales de desarrollo e inclusión laboral para personas con discapacidad. • Voluntariado corporativo • Fundación cuesta holguin • Reconocimiento de la comunidad por ser una empresa seria y cumplidora de sus obligaciones • Legales, fiscales, sociales y financieras, con sus proveedores, clientes y consumidores, colaboradores, Estado, comunidad y accionistas. • Aplicación de un programa de manejo de residuos en la organización, educación ambiental, licencia ambiental • Aplicación de la metodología de orden y limpieza en puestos de trabajo y plantas de producción 6's

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández, información obtenida de documento de sitio Web (RED CERES , 2012)

Existen actualmente varias empresas que han comenzado actividades alineadas a la RSE dentro de su gestión, pero no se logró encontrar detalles de los programas o actividades que estas desarrollan. Pero se puede concluir que, en Ecuador en los últimos 10 años, han aumentado las prácticas socialmente responsables dentro de las organizaciones en un 60%, según estudios realizados en el Ecuador.

1.4.2 Sellos HACE BIEN / HACE MEJOR

Una de las estrategias más recientes en el país que fomenta la RSE otra de las estrategias que ha aportado visiblemente al desarrollo de aspectos de RSE en el país, y este ha sido el lanzamiento de los reconocimientos HACE BIEN, HACE MEJOR, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015) Por parte del Ministerio de industrias y productividad, los mismos que buscan reconocer la calidad de los productos ecuatorianos y promover las prácticas laborales éticas.

Estos sellos tienen como objetivo reconocer y premiar a las empresas que cumplen con las leyes y todas las disposiciones legales, así como incentivar la ética empresarial. El programa está dirigido a todo tipo de empresas, sea pública o privada, mediana, pyme o gran empresa.

1.4.2.1 Lista de empresas que poseen los sellos HACE BIEN, HACE MEJOR.

Tabla 2: Lista de empresas que poseen los sellos HACE BIEN, HACE MEJOR.

Sellos de calidad proporcionados por el Ministerio de Industrias y Productividad	
Certificación HACE BIEN	Certificación HACE MEJOR
<ul style="list-style-type: none">• CHOVA DEL ECUADOR	<ul style="list-style-type: none">• TECOPECA
<ul style="list-style-type: none">• EQUISPLAST	<ul style="list-style-type: none">• EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (QUITO)
<ul style="list-style-type: none">• TECOPECA	<ul style="list-style-type: none">• ASTINAVE EP (ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS)
<ul style="list-style-type: none">• COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, CACPECO	
<ul style="list-style-type: none">• ECUAQUÍMICA	
<ul style="list-style-type: none">• EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (QUITO)	
<ul style="list-style-type: none">• ASTINAVE EP (ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS)	
<ul style="list-style-type: none">• FARMACIAS Y COMISARIATOS DE	

MEDICINAS S.A. FARCOMED (FYBECA)	
• ECONOFARM S.A. (SANA SANA)	
• PROVEFARMA S.A.	
• COPORACIÓN FAVORITA	
• SUPERMAXI	
• JUGUETÓN	
• SUPERSALDOS	
• MEGAMAXI	
• AKÍ	
• GRAN AKÍ	
• SUPER AKÍ	
• TEXTILES HOJA VERDE	
• TEXPRINT	
• HORMIGONES HÉRCULES S. A	
• ROOFTEC ECUADOR S. A	
• OBB – GENERAL MOTORS DEL ECUADOR	
• CHOVA DEL ECUADOR	
• EQUISPLAST	
• TECOPECA	

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández, información obtenida del portal del Ministerio de Industrias y Productividad. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015)

Como se puede evidenciar la RSE va tomando fuerza en nuestro país, y esto es positivo para todas las partes interesadas de una empresa, a través del análisis realizado podemos decir que las empresas están preocupadas por desarrollar modelos de gestión responsables socialmente de forma integral, sistematizados y planificados todas estas características hacen que estos procesos tengan el mayor impacto en la forma de hacer empresa. Otro aspecto que podemos rescatar es que la mayor parte de empresas de los listados mencionados anteriormente son consideradas “grandes y medianas empresas” esto es positivo en el sentido que las micro o pequeñas empresas van a seguir estos

comportamientos empresariales, con el fin de crecer y progresar como organización, ya que es una cultura empresarial alineada con la RSE.

1.5 Identificación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en PYMES en el Ecuador.

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su productividad, cantidad de trabajadores en nómina, nivel de producción entre otros indicadores, se enmarcan dentro de este conjunto de empresas. Según el SRI (SRI, 2014) las actividades económicas en las que mayor cantidad de PYMES se registran son las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

En un estudio del portal de negocios ecuatoriano EKOS (EKOS, 2012) se mencionan algunas de las ventajas y desventajas de constituirse como una empresa PYME, por ejemplo, algunas de las ventajas son: que cuentan con estructuras más pequeñas y es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, además hace que se puedan vincular de forma, relativamente más sencilla, a las grandes empresas o corporaciones con las que desee trabajar. Por otro lado, también se mencionan algunas desventajas que se presentan al ser PYME como: disponibilidad de recursos, acceso a créditos, difícil acceso a mejorar periódicamente la tecnología, baja nivel de capacitación constante en temas relacionados a la RSE.

Estas desventajas hacen que las empresas consideradas PYMES sean creativas a la hora de implementar procesos de RSE, es muy importante la socialización de los beneficios que estos procesos pueden generar para la empresa, ya que las PYMES suelen enfocarse en temas como: productividad, rentabilidad, ventas, entre otros; Esto con el fin de que la empresa genere estrategias innovadoras y que le permitan superar sus debilidades para implementar aspectos de RSE dentro de sus actividades.

En un estudio de modelo de Responsabilidad Social Empresarial para PYMES realizado en la ciudad de Cuenca, (Molina, 2014) se proporcionan algunas estrategias que las PYMES pueden desarrollar para poder implementar aspectos de RSE dentro de sus modelos de gestión, superando las desventajas de las cuales son sujetas.

- Encontrar cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las PYMES en los referentes a RSE.
- Identificar buenas prácticas de gestión empresarial que permitan bajar costos de producción, aumentar rentabilidad, disminuir el impacto ambiental y mejorar el clima laboral.
- Contribuir con la optimización de recursos, en ámbitos como: personal, materias primas y energía.
- Asesorar a las PYMES mediante un enfoque de gestión empresarial para lograr un mejoramiento planificado y sistemático en temas como: medio ambiente, relaciones con la comunidad y competitividad empresarial.
- Prevenir de riesgos y accidente laborales, y otros riesgos que afecten a la comunidad o el entorno.

Todos los aspectos mencionados son de vital importancia, pero podemos priorizar uno de ellos, y sería la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, como parte de un direccionamiento estratégico que proporcione información de cuál es el camino más idóneo que puede tomar la empresa con el fin de sostenerse en el tiempo y cumplir con sus objetivos empresariales, posterior a esto buscar las relaciones y los vínculos para hacerlos responsables socialmente.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO I

Podemos concluir que la RSE a pesar de los retos económicos y de no tener una definición clara y precisa ha logrado posicionarse en la actualidad como uno de los modelos de gestión más importantes para el desarrollo integral de una organización, gracias a que sus estrategias abarcan todos los aspectos internos y externos de la organización.

Por otro lado, hemos podido darnos cuenta que existen organismos nacionales e internacionales que han diseñado herramientas que facilitan muchísimo la implementación de aspectos de RSE dentro de las organizaciones, ya sean medianas o

pequeñas, y con costos de implementación mínimos, dependiendo de las estrategias a desarrollar.

Hemos analizado también que el entorno de nuestro país está predispuesto al desarrollo de modelos de gestión responsables, hemos podido evidenciar un crecimiento de las empresas que en Ecuador han implementado la RSE en sus modelos de gestión, por este motivo el estado ha creado estrategias para incentivar que este tipo de modelo siga creciendo y expandiéndose, por sus características positivas para el ser humano y la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, CONSIDERANDO LOS ASPECTOS RELACIONADOS A LA RSE.

2. INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se explicará brevemente cuál es la reseña histórica de la empresa y como ha sido su transitar desde su fundación hasta la actualidad, también se abordarán brevemente cuales son las ventajas competitivas tomando en cuenta aspectos de la RSE.

Por otro lado el diagnóstico de los aspectos de RSE dentro de la organización es el análisis más importante, ya que este diagnóstico servirá como punto de partida para conocer cuál será el impacto real de la implementación de la primera fase del modelo de gestión responsable socialmente, para realizar este diagnóstico se entrevistará a los Gerentes de la empresa para plasmar su percepción sobre las actividades que realiza la empresa, y conocer el porcentaje de actividades que la empresa mantiene para beneficiar a los actores internos de la organización.

2.1. Descripción de la empresa Gráficas Hernández.

2.1.1 Reseña histórica.

Es una imprenta familiar fundada en 1949 en la ciudad de Cuenca, Gráficas Hernández CIA. LTDA. Da inicio a sus operaciones en la industria de las artes gráficas en el año 1979 bajo un tipo de sociedad limitada, que años más tarde se ve disuelta y pasa la dirección total de la familia Hernández, a Don Victor Hernández como gerente propietario. Posterior a esto continuó siendo una empresa familiar, con la gerencia general a cargo del primer hijo de Don Victor Hernández, Giovanni Hernández, el área de finanzas a cargo de Alexandra Hernández y el área o departamento creativo a cargo de Adrián Hernández.

Cabe mencionar que el proyecto de graduación tuvo inicio cuando los gerentes mencionados lideraban la empresa. Actualmente la empresa tiene otros gerentes y

accionistas, con la MBA CPA Patricia Lorena Vélez Garate como gerente general, Lic. Jonny Esteban Patiño Sigüenza como gerente de producción y la Lic. Melida Omayra Escandón Vélez como directora de recursos humanos.

En aquel entonces, y a pesar de contar con recursos limitados, la empresa mantuvo su visión, de llegar a estar entre las mejores industrias gráficas, lo cual en la actualidad se ha logrado, principalmente gracias a su personal comprometido que ha entregado su mejor esfuerzo para conseguir trabajos de alta calidad desde el primer día de labores.

A través de los años y con un mercado cada vez más competitivo y exigente, la empresa ha buscado mantenerse a la vanguardia tecnológica, invirtiendo en equipos de alta calidad, logrando así, satisfacer las necesidades de todos los clientes.

La experiencia lograda con el tiempo, la moderna maquinaria, el capital humano profesional y el respaldo de la marca, han hecho de Gráficas Hernández una empresa muy reconocida en el contexto local y nacional, lo cual compromete a perseguir la excelencia cada día, no solo para la empresa sino para contribuir con el desarrollo del país.

En la actualidad cuenta con 53 empleados en nómina, por lo es considerada una PYME o pequeña empresa. Los cuales están divididos en las siguientes áreas.

Tabla 3: *Áreas de la empresa Gráficas Hernández*

Área de producción	22
Departamento creativo	6
Área de Administración	10
Área de comunicación	4
Atención al cliente	3
Logística	4
Gerencia	4
TOTAL	53 trabajadores en nomina

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández basándose de información obtenida en la empresa.

2.1.2 Misión de Gráficas Hernández.

Según (Gráficas Hernández , 2016) Somos una empresa conformada por sólidos valores que se reflejan en un importante compromiso con la sociedad. La satisfacción de las personas que confían en nosotros es trascendental para el desarrollo de la empresa, razón por la cual el esfuerzo y capacidad del equipo humano se incrementa desde el inicio hasta finalizar la última etapa del proceso de producción. Complacer las distintas exigencias de los clientes es nuestra misión.

2.1.3 Visión de Gráficas Hernández

En la página web se encuentra la siguiente visión de la empresa:

Nuestra prioridad es ir más allá de las expectativas del cliente, por esta razón siempre estamos a la vanguardia de implementar nuevos procedimientos mediante de la importación de maquinaria con tecnología de punta para ofrecer un producto impecable, de esta manera llegar a ser una empresa de excelencia en cuanto a calidad de servicio, trabajo y tiempo de entrega (web).

2.1.4 Valores Organizacionales de Gráficas Hernández.

- Eficacia: intentamos buscar el producto más adecuado que mejor se ajuste a sus necesidades.
- Experiencia: nuestra larga trayectoria profesional nos posiciona para asesorarle, resolviendo sus dudas y culminando sus proyectos.
- Atención: Nuestros clientes reciben un trato cordial, prestándoles una atención personalizada, el objetivo: su satisfacción.
- Diligencia: Cualquier consulta o pedido es tratado con la máxima celeridad, nada se deja en el olvido. Siempre estará informado.

2.2 Descripción de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, considerando los indicadores de la RSE.

La empresa Gráficas Hernández posee algunas ventajas competitivas, que son parte de sus procesos y actividades, las siguientes ventajas competitivas las pudimos

obtener mediante una entrevista no estructurada, la cual se desarrolló con el jefe de producción de la empresa, el cual estuvo en funciones hasta el mes de Noviembre del 2015, mediante recorriamos la empresa, similar a un proceso de inducción de personal a una empresa, este recorrido tuvo lugar en el mes de Agosto del 2015 en la empresa Gráficas Hernández.

2.2.1 Calidad en sus productos y servicio.

Es vista como una ventaja competitiva ya que, Gráficas Hernández no posee un historial que desacredite esta fortaleza, además que se puede notar que existe una cultura de excelencia dentro de la organización.

¿Cómo la empresa Gráficas Hernández logra garantizar la calidad en sus productos y servicios?

La calidad en los productos es un aspecto fundamental en la RSE ya que si no se brinda un servicio con la mayor calidad posible se está atentando y vulnerando el derecho del consumidor de obtener un producto o servicio que sea de la más alta calidad, por este motivo gráficas Hernández posee un sistema interno de verificación de calidad de productos llamado: área de acabados, es parte de la línea general de producción, en esta área se revisan los productos finales y se verifican por expertos con el fin de que cumplan con todas las especificaciones que el cliente ha solicitado.

2.2.2 Prácticas empresariales amigables con el medio ambiente.

Gráficas Hernández ha implementado políticas de producción más limpias, a través de la utilización de papeles de fibras 100% reciclables, así como papeles provenientes de plantaciones renovables, también la utilización de tintas a base de componentes vegetales.

¿Cómo la empresa Gráficas Hernández logró implementar en su producción estos materiales amigables con el medio ambiente?

La empresa Gráficas Hernández hace 10 años cambio la producción de sus obras, de papel de fibras no recicladas a una completa producción de fibras 100% recicladas, además de esto gran parte de la producción rechazada y los sobrantes de papel de sus trabajos se reciclan y se convierte en materia prima para posteriores trabajos. Cabe mencionar que

esta conversión de papel reciclado a materia prima no se hace en la empresa si no con empresas contratadas que se especializan en este tipo de trabajos.

Se garantiza que esta actividad se seguirá realizando ya que la empresa ahorra muchos recursos económicos con esta estrategia, además de mejorar su imagen y también este tipo de estrategias están alineados a aspectos de RSE.

2.2.3 Proveedores.

La empresa posee relaciones laborales con proveedores que realizan actividades apegadas a la ley, y que no promueven temáticas tales como: corrupción y trabajo infantil, etc.

La empresa mantiene relaciones contractuales con empresas proveedoras de materia prima que cumplen con todas las leyes contempladas con respecto al mercado de la imprenta. Esto lo logran a través del portal de compras públicas, el cual utilizan para elegir a sus proveedores. Si bien es cierto es una herramienta utilizada por el estado para contratar y hacer esta información pública, pero indirectamente proporciona una base de datos muy útil y valiosa para las empresas que buscan proveedores u otros productos o servicios.

La empresa cree que este aspecto es muy importante para mantener una RSE integral, ya que de nada vale hacer las cosas bien dentro de la empresa si se está utilizando materia prima proporcionada por empresas que no realizan su actividad económica de forma ética y apegada a la ley.

2.2.4 Clientes.

La empresa no mantiene relaciones laborales, con empresas e instituciones que promueven la discriminación, el maltrato infantil, violencia de género, entre otras temáticas, en sus propagandas de marketing.

Esta es una estrategia que al principio parece difícil de entender, pero una vez que se ejecuta resulta muy sencilla de cumplirla y explicarla.

¿Cómo la empresa Gráficas Hernández puede saber que los clientes con los que trabajan son éticos?

Es relativamente fácil, la empresa se dedica al diseño e impresión de todo tipo de publicidad física, por lo tanto, el equipo de diseñadores se encarga de esta parte del análisis, ellos son los llamados a discriminar si un trabajo solicitado está atentando a los derechos humanos o está promoviendo algún tipo de violencia de género o discriminación racial entre otros aspectos negativos.

En el caso de que un trabajo solicitado no pase por el filtro de los diseñadores se rechaza el contrato, que esta previamente elaborado con esta cláusula, y la persona natural o jurídica pasa a ser parte de una base de dato interna en la cual se considera como un cliente no apto.

2.2.5 Responsabilidad Social Empresarial en Gráficas Hernández.

La empresa ha mostrado gran apertura e interés relacionado a la temática de RSE, ya que conocen los beneficios empresariales y a sus partes interesadas, que implica desarrollar actividades y políticas alineadas a este modelo de gestión.

La empresa ha demostrado interés en conocer e implementar aspectos de RSE en sus actividades administrativas y de producción ya que se socializo los beneficios a corto y largo plazo que esto implica.

¿Cómo la empresa Gráficas Hernández promueve la RSE dentro de su gestión?

Si bien es cierto se han encontrado muchos aspectos que se alinean con la RSE, pero se han desarrollado como actividades aisladas que no forman parte de una planificación estratégica, que pueda ser comprobada o verificada, por esto la empresa ha sabido manifestar que requiere una herramienta que les permita diseñar, ejecutar y evaluar aspectos de RSE dentro de su gestión, además de fortalecer las actividades que se han desarrollado anteriormente.

Por este motivo se ha elaborado un plan de implementación de un modelo de gestión responsable socialmente, que será parte de una estrategia a largo plazo para cambiar del todo el modelo de gestión de la empresa.

2.3 Análisis de la situación actual de la empresa.

Es importante identificar y analizar aspectos de la RSE que se desarrollan en la empresa Gráficas Hernández, ya que por medio de este análisis se pueden conocer actividades y procesos que pueden ser potenciados o desarrollados dentro de la empresa. Los procesos de análisis de las gestiones empresariales suelen ser globales y abarcan todos los ámbitos en los que se enmarcan las actividades de una organización, ese no es el caso de este proyecto de investigación, ya que se busca recopilar información enfocada solo al ámbito de la RSE basándose en el eje de los actores internos de la empresa.

2.3.1 Objetivos.

Analizar una base cualitativa de factores de RSE presentes en la empresa para implementar la primera fase de un modelo de gestión responsable socialmente, por medio de una entrevista estructurada.

2.3.2 Población

La entrevista fue realizada a los siguientes cargos: Gerente General Ing. Geovanny Hernández, Gerente de Finanzas Ing. Alexandra Hernández, Gerente de Diseño DG. Adrián Hernández, Encargada de las funciones de Recursos Humanos Lic. Zoila Avilés.

2.3.1 Metodología.

El análisis se desarrollará mediante una entrevista estructurada la cual tendrá una duración de una hora y el lugar donde será aplicada será en la empresa Gráficas Hernández, la entrevista será dirigida por los facilitadores Carlos Hernández & Stalin Hernández

2.3.1.1 Estructura de la entrevista.

Según (Definicion.DE, 2008-2015) la entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado) Las entrevistas pueden ser de tipo científicas, cuya intención es promover la investigación sobre algún tema relacionado con la ciencia y que supone la obtención de información en torno a la labor

de un individuo o grupo para poder influir sobre las opiniones y sentimientos que la comunidad a la que vaya dirigida la entrevista tenga sobre ese tema.

Hay diferentes tipos de entrevistas ya que estas varían por sus ámbitos de aplicación, hay diferentes clasificaciones según el contenido, los participantes, el procedimiento, etc.

La entrevista es un dialogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un guion previo. Se realiza con el fin de que el público pueda conocer la información de su persona, de su experiencia o conocimientos.

En el presente trabajo se realiza la entrevista estructurada ya que sigue una serie de preguntas fijas que fueron preparadas con anterioridad y se aplicaron las preguntas a todos los entrevistados.

La entrevista fue realizada a los siguientes cargos: Gerente General Ing. Geovanny Hernández, Gerente de Finanzas Ing. Alexandra Hernández, Gerente de Diseño DG. Adrián Hernández, Encargada de las funciones de Recursos Humanos Lic. Zoila Avilés. La administración mencionada fue con la que se inició el proyecto de graduación, la cual cambio en diciembre del 2015. Cabe mencionar que se realizó una sola entrevista en la que participaron todas las personas mencionadas, no se hicieron entrevistas personales por motivos de tiempos en la empresa, pero creemos que esto no influye en el resultado y objetivos a cumplir del proyecto.

2.3.1.2 Tabla de las preguntas que se realizaron en la entrevista.

La siguiente tabla se elaboró basándonos en la guía CERES-ETHOS (Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial) tomando en cuenta los aspectos Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, y Publico Interno. (CERES-ETHOS, 2010). Se utilizaron estos indicadores porque el proyecto está enfocado a los actores internos de la empresa, además estos indicadores son los más completos de uso gratuito, también son muy generales, esto quiere decir que se pueden aplicar a todo tipo de realidad empresarial.

Además, el uso de esta herramienta está abierto para que todo tipo de empresa que quiera valorar aspectos de RSE en sus gestiones dentro del Ecuador la pueda utilizar

Tabla 4: Tabla de las preguntas que se realizaron en la entrevista.

Gráficas Hernández		
Autorregulación de la Conducta		
1.- Compromisos Éticos	¿Se cumple?	
	SI	NO
1.1. Cumple con todas las leyes vigentes.	X	
1.2. Cumple con la legislación impositiva y se encuentra al día en el pago de impuestos.	X	
1.3. Cumple con la normativa de seguridad social vigente.	X	
1.4. Tiene procedimientos para que todos sus empleados conozcan la legislación que deben cumplir de acuerdo con la actividad que desarrolla la empresa.	X	
1.5. Tiene un código de ética.	X	
1.6. Tiene un código de ética que es entregado y difundido entre los empleados de todos los niveles de la empresa.	X	
1.7. Tiene un código de ética que contempla a los siguientes grupos de interés: empleados, proveedores, medio ambiente, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y accionistas minoritarios.	X	
1.8. Tiene un código de ética en donde se prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (soborno, corrupción, extorsión, coima y doble contabilidad).	X	
1.9. Expone públicamente sus compromisos éticos a sus grupos de interés, por medio de material institucional, por Internet o de otra manera adecuada.	X	
1.10. Posee un comité, consejo o responsable(s) formal(es) de las cuestiones éticas, reconocido(s) internamente.	X	
1.11. Posee un comité, consejo o responsable(s) formal(es) de las cuestiones éticas, reconocido(s) externamente.		X
1.12. Estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados.		X

1.13. Cuenta con un mecanismo para conocer la opinión de sus empleados acerca del ambiente ético de la empresa.		X
1.14. Promueve la transparencia entre sus colaboradores, clientes y proveedores.	X	
1.15. Tiene una misión y visión que es revisada periódicamente.		X
1.16. Tiene explícita su misión y visión y además expuestas públicamente.		X
1.17. Tiene una misión y visión en la que se incluyen consideraciones sobre responsabilidad social empresarial.	X	
	¿Se cumple?	
2.- Arraigo en la Cultura Organizativa	SI	NO
2.1. Aborda las cuestiones éticas en encuestas de clima laboral, por evaluación de 360° o herramientas similares.		X
2.2. Cuenta con empleados que demuestran familiaridad con los temas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.	X	
2.3. Tiene una estructura organizativa con procedimientos para manejar denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética y/o su declaración de principios.		X
2.4. Difunde y educa a sus empleados, en valores y aplicación de su código de ética de manera regular.		X
	¿Se cumple?	
3.- Gobierno Corporativo	SI	NO
3.1. Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes.		X
3.2. Posee una estructura que contemple Consejo Directivo o consultivo, auditoría externa independiente, para: asegurar el control de la propiedad sobre la gestión; prevenir/evitar abusos de poder de sus integrantes; fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses; evitar el soborno y otras prácticas de corrupción; la creación de “contabilidades paralelas” o de cuentas secretas y la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan, entre otros.		X
3.3. Cuenta con mecanismos para nombrar miembros del consejo, lleva en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades, riesgos ambientales y sociales y monitorear la actuación de la gestión (directiva).		X

3.4 Utiliza un manual de políticas, normas y procedimientos, tales como: políticas de compras y contrataciones políticas de RRHH, perfiles de puesto, rangos salariales, reclutamiento y selección de personal.		X
Respeto al individuo		
	¿Se cumple?	
4.- Valoración de la Diversidad	SI	NO
4.1. Hace referencia a su política de valoración de la diversidad y no discriminación.		X
4.2. Incluye requisitos para monitorear la diversidad y posibles desigualdades, entre otras situaciones.		X
4.3. En su política de valorización de la diversidad y no discriminación, tiene procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción, movilidad interna y despido.		X
4.4. En esa política, prevé claramente los mecanismos y canales formales para denuncia, seguimiento, análisis y averiguación de los hechos que involucren posibles casos de discriminación.		X
4.5. Desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la diversidad en la fuerza de trabajo.		X
4.6. Frente a la eliminación de la tercerización, incorporó a sus empleados tercerizados a su nómina de trabajadores sin despidos ni discriminación alguna.	X	
	¿Se cumple?	
5.- Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	SI	NO
5.1. Lleva un registro de sus empleados de acuerdo con la raza o etnia a la que pertenecen.		X
5.2. Da oportunidades laborales a personas de raza afroecuatoriana.	X	
5.3. Da oportunidades laborales a personas de raza indígena.	X	
5.4. Desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la equidad racial.	X	
	¿Se cumple?	
6.- Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	SI	NO

6.1. Tiene una política de promoción de la equidad de género formal.		X
6.2. Tiene una política de valorización de la diversidad y de no discriminación que cuenta con procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.		X
6.3. Tiene una política que prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o condición reproductiva.		X
6.4. Cuenta con una política de comunicación comercial que tiene como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que llegue a agredir la dignidad de las mujeres.		X
6.5. Ofrece las mismas condiciones en los procesos de selección a candidatas mujeres y a candidatos hombres que tienen antecedentes profesionales similares.	X	
Trabajo Decente		
	¿Se cumple?	
7.- Política de Remuneración, prestaciones y carrera	SI	NO
7.1. Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa (monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, en especie, incluyendo el reparto de utilidades y programa de bonos).	X	
7.2. Realizó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	X	
7.3. Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y prestaciones.		X
7.4. Tiene un componente de participación en los resultados.		X
7.5. Cuenta con un manual de cargos y salarios.		X
7.6. Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los empleados.		X
7.7. Realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.		X
7.8. Realiza encuestas o procesos internos para monitorear posibles desigualdades.		X
	¿Se cumple?	
8.- Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo	SI	NO
8.1. Ha sido avalada por las normas SA8000, OHSAS 18000 o por norma equivalente.	X	
8.2. Capacita anualmente en salud y seguridad.		X

8.3. Ofrece beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.	X	
8.4. Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.	X	
8.5. Ofrece un programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol.		X
8.6. Ofrece un programa específico para portadores de VIH/SIDA.		X
8.7. Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.		X
8.8. Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.		X
8.9. Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.		X
8.10. Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo.	X	
8.11. Cuenta con áreas de esparcimiento y distracción para empleados.		X
8.12. Posee programas deportivos o de recreación patrocinados por la empresa.	X	
8.13. Desarrolla políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre sus empleados.	X	
8.14. Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución.		X
8.15. Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal.	X	
8.16. Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	X	
8.17. Promueve un programa de combate al estrés para los empleados.		X
8.18. Posee un programa de orientación alimenticia y/o nutricional.		X
	¿Se cumple?	
9.- Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad	SI	NO
9.1. Analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional.		X

9.2. Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo (absoluto y/o funcional), educación básica o enseñanza secundaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.		X
9.3. Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales por desarrollarse.		X
9.4. Posee programas de consejería sobre la planificación de carreras con el afán de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.		X
9.5. Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	X	
10.- Conducta Frente a Despidos	¿Se cumple?	
	SI	NO
10.1. Acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene una política para minimización y mejoría de ese indicador.		X
10.2. Busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONGs y asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal.		X
10.3. Considera la situación social del empleado al momento de su despido.		X
10.4. Se caracteriza por no tener reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.		X
	¿Se cumple?	
11.- Preparación para Jubilación	SI	NO
11.1. Ofrece un programa de jubilación complementaria a todos sus empleados.		X
11.2. Involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación.		X

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández basándose en los indicadores de la guía CERES-ETHOS para la entrevista a los gerentes de la empresa.

2.3.2 Interpretación de los resultados.

Se realizaron gráficos estadísticos de cada uno de los aspectos generales que se mencionan en la tabla que fue la estructura de la entrevista, con los porcentajes del índice de presencia de cada aspecto enfocado en los actores internos de la empresa.

La empresa Gráficas Hernández, en base a la percepción de los cargos, Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Diseño, Jefe de Producción y la persona encargada de las funciones de Recursos Humanos, de la administración con la cual se inició el proyecto hasta diciembre del 2015, posee los siguientes porcentajes en cuanto a actividades relacionadas a la RSE que están presentes en los ítems de la tabla anterior.

Los siguientes porcentajes se obtuvieron de la suma de los SI y NO de los ítems de la tabla anterior, clasificados en sus respectivas categorías, todas las categorías están dirigidas a los actores internos de la empresa.

Gráfico: 4 Compromisos éticos



Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de compromisos éticos presentes en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis- comentario:

El 71% de Los entrevistados respondieron a las preguntas de Compromisos éticos que sí y el restante 29% que no, estos resultados evidencian que se cumple con la legislación impositiva, se encuentran al día en los pagos al personal y los impuestos, tienen una normativa difundida a todos los actores de la empresa, poseen comités reconocidos internamente pero no externamente, además no se estimula la coherencia entre los valores y los principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados, no

existe un mecanismo para conocer la opinión de sus empleados acerca del ambiente ético de la empresa.

Gráfico: 5 *Arraigo en la cultura organizativa*

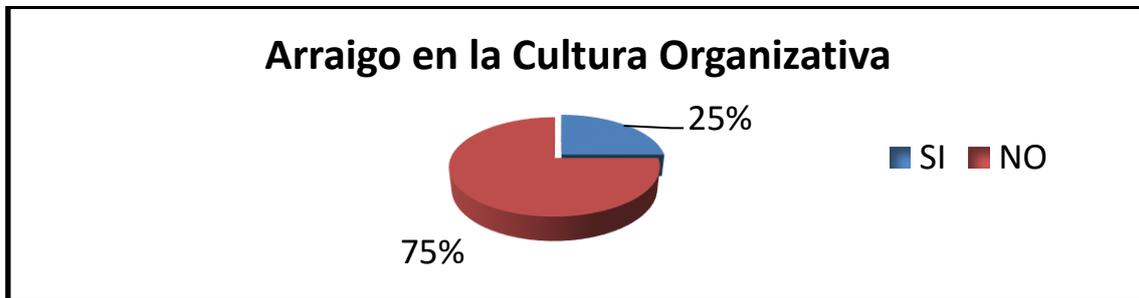


Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de arraigo en la cultura organizativa presente en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis- Comentario:

El 25% de los entrevistados responde que si se cuenta con empleados que demuestran familiaridad con los temas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente, el 75% restante considera que no se aborda las cuestiones éticas en encuestas de clima laboral, por evaluación del 360° o herramientas similares, no creen que la empresa tiene una estructura organizativa con procedimientos para manejar denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética, también consideran que no socializan a los empleados la aplicación de su código de ética de manera regular.

Gráfico: 6 *Gobierno Corporativo*

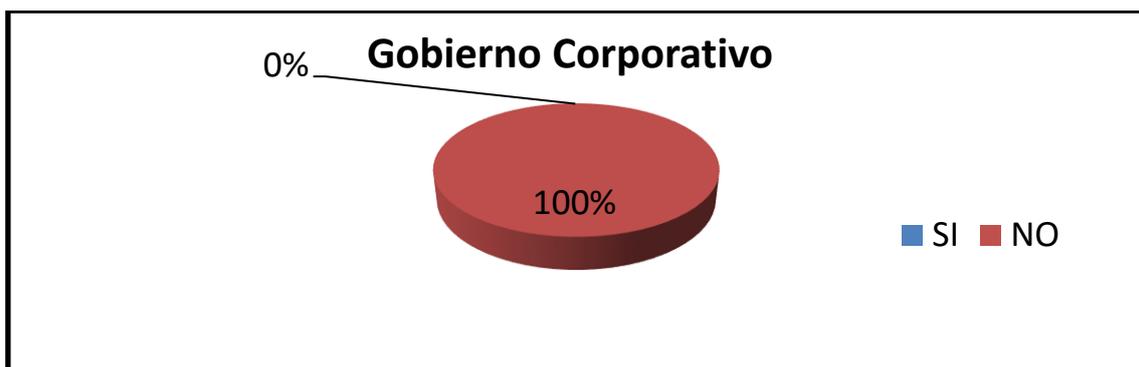


Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de gobierno corporativo presente en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis-comentario:

El 100% de los entrevistados opina que la empresa no cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes, además creen que no cuenta con una estructura que contemple Consejo Directivo o consultivo, auditoria externa independiente, para asegurar el control de la propiedad sobre la gestión, consideran que

no utilizan un manual de políticas, normas y procedimientos tales como políticas de compras, contrataciones, políticas de RRHH, perfiles de puestos, rangos salariales, reclutamiento y selección de personal.

Gráfico: 7 *Valoración de la Diversidad*

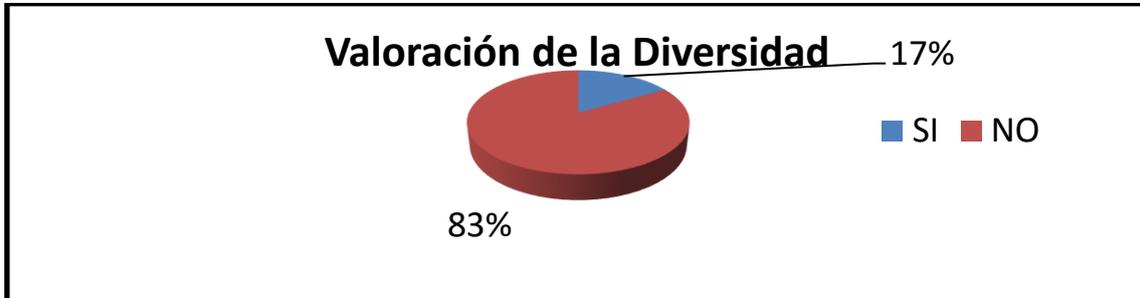


Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de valoración de la diversidad presente en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis- comentario:

El 17% de los entrevistados considera que si incorporo a sus empleados tercerizados a su nómina de trabajadores, sin despidos ni discriminación alguna, mientras que el 82% cree que no se hace referencia a su política de valoración de la diversidad y no discriminación, tampoco se incluye requisitos para monitorear la diversidad, además no se prevé claramente los mecanismos y canales formales para la denuncia y solución de casos de discriminación, no hay sensibilización entre colaboradores acerca de la importancia de la diversidad en la fuerza laboral.

Gráfico: 8 *Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial*



Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial en la empresa Gráficas Hernández

Análisis-Comentario:

El 75% de los entrevistados consideran que, si se cumple con el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, porque si se da oportunidades laborales a personas de raza afroecuatoriana, de raza indígena, además si se desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la equidad racial, por el contrario, el 25% refiere que no, ya que no se lleva un registro de sus empleados de acuerdo a la raza o etnia a la que pertenecen.

Gráfico: 9 *Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género*

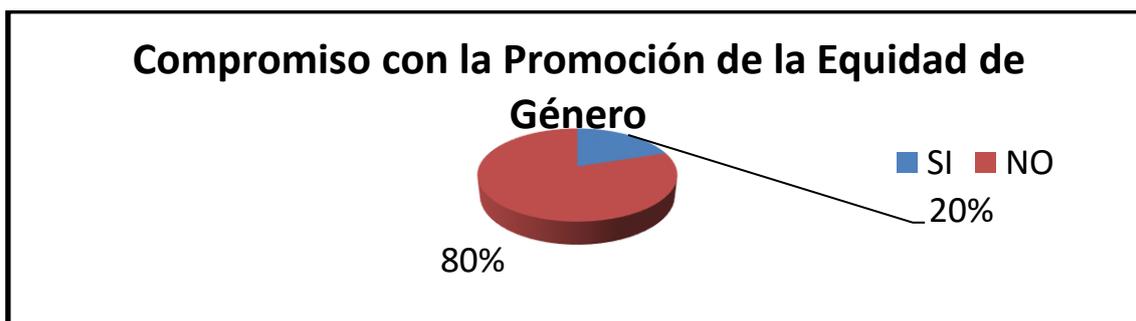


Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de Compromiso con la promoción de la equidad de género en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis-Comentario:

El 20% de los entrevistados considera que la empresa si ofrece las mismas condiciones en los procesos de selección a candidatas mujeres y a candidatos hombres que tienen antecedentes profesionales similares, el 80% cree que no existe una política de promoción de la equidad de género formal, de valorización de la diversidad y de no discriminación que cuenta con procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres, además no tiene una política que prohíbe expresamente la contratación, o promoción basados en el estado civil o condición reproductiva, refieren que no cuenta con una política de comunicación comercial que proteja a la mujer de figuras estereotipadas que lleguen a agredirlas.

Gráfico: 10 *Política de Remuneración, prestaciones y carrera*

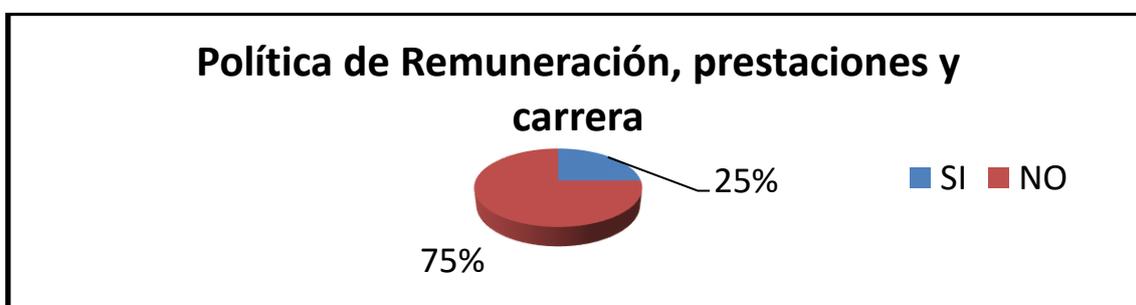


Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de política de remuneración, prestaciones y carrera en la empresa Gráficas Hernández

Análisis-Conclusiones:

El 25% de los entrevistados opina que la empresa si posee políticas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa en los últimos dos años, además se dio un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente, el 75% considera que no se realizan encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración, ambiente laboral y prestaciones, no se cuenta con un manual de cargos y salarios, ni se realiza evaluaciones de desempeño a sus superiores.

Gráfico: 11 *Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo*



Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de Cuidados de salud, seguridad y condiciones en el trabajo en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis-Comentario:

El 44% de los entrevistados refiere que, si se ofrece los beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares, también se prevé un presupuesto anual un monto destinado a la prevención de salud y seguridad, además se promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo, la empresa patrocina programas deportivos. El 56% manifiesta que no se capacita anualmente al personal en salud y seguridad, no se ofrece programas de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol, no se posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.

Gráfico: 12 *Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad*



Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis-Comentario:

El 20% de los entrevistados manifiesta que, si se prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados, el 80% refiere que no se analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional, además no existe un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales por desarrollarse.

Gráfico: 13 *Conducta frente a despidos*



Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de Conducta frente a despidos en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis- Comentario:

El 100% refiere que no se acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene una política para minimización y mejoría de ese indicador, no se busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONGs y asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal.

Gráfico: 14 *Preparación para la jubilación*



Gráfico realizado por Carlos Hernández & Stalin Hernández del índice de Preparación para la jubilación en la empresa Gráficas Hernández.

Análisis-Comentario:

El 100% refiere que no se ofrece un programa de jubilación complementaria a todos sus empleados, tampoco se involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación.

2.3.2.1 Tabla de los porcentajes obtenidos de la entrevista.

La siguiente tabla es la lista de porcentajes de los pasteles con los cuales identificamos los porcentajes de la presencia de actividades relacionadas a la RSE en la empresa, fue elaborada con el fin de facilitar la lectura de los porcentajes y para obtener un porcentaje total, que engloba todos los aspectos dirigidos a los actores internos con sus respectivos porcentajes.

Tabla 5: *Tabla de los porcentajes obtenidos de la entrevista.*

Aspectos	Porcentajes	
	SI	NO
<i>Autorregulación de la conducta</i>		
Compromisos Éticos	71%	29%
Arraigo en la Cultura Organizativa	25%	75%
Gobierno Corporativo	0%	100%
<i>Respeto al individuo</i>		
Valoración de la Diversidad	62%	38%
Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	75%	25%

Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	20%	80%
<i>Trabajo Decente</i>		
Política de Remuneración, prestaciones y carrera	25%	75%
Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo	44%	56%
Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad	20%	80%
Conducta Frente a Despidos	0%	100%
Preparación para Jubilación	0%	100%
TOTAL, DE INDICE DE ASPECTOS DE RSE.	31%	69%

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández basándose en los porcentajes obtenidos de la entrevista a los gerentes de la empresa.

2.3.3 Análisis de los resultados

El 71% de los entrevistados respondieron a las preguntas de Compromisos éticos que sí se cumplen, el restante 29% que no, estos resultados evidencian que se cumple con la legislación impositiva, se encuentran al día en los pagos al personal y los impuestos, tienen una normativa difundida a todos los actores de la empresa, poseen comités reconocidos internamente pero no externamente, además no se estimula la coherencia entre los valores y los principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados, no existe un mecanismo para conocer la opinión de sus empleados acerca del ambiente ético de la empresa.

El 25% de los entrevistados responde que si se cuenta con empleados que demuestran familiaridad con los temas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente, el 75% restante considera que no se aborda las cuestiones éticas en encuestas de clima laboral, por evaluación del 360° o herramientas similares, no creen que la empresa tiene una estructura organizativa con procedimientos para manejar denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética, también consideran que no socializan a los empleados la aplicación de su código de ética de manera regular.

El 100% de los entrevistados opina que la empresa no cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes, además creen que no cuenta con una estructura que contemple Consejo Directivo o consultivo, auditoría externa independiente, para asegurar el control de la propiedad sobre la gestión, consideran que no utilizan un manual de políticas, normas y procedimientos tales como

políticas de compras, contrataciones, políticas de RRHH, perfiles de puestos, rangos salariales, reclutamiento y selección de personal.

El 17% de los entrevistados considera que si incorporo a sus empleados tercerizados a su nómina de trabajadores, sin despidos ni discriminación alguna, mientras que el 82% cree que no se hace referencia a su política de valoración de la diversidad y no discriminación, tampoco se incluye requisitos para monitorear la diversidad, además no se prevé claramente los mecanismos y canales formales para la denuncia y solución de casos de discriminación, no hay sensibilización entre colaboradores acerca de la importancia de la diversidad en la fuerza laboral.

El 75% de los entrevistados consideran que, si se cumple con el compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, porque si se da oportunidades laborales a personas de raza afroecuatoriana, de raza indígena, además si se desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la equidad racial, por el contrario, el 25% refiere que no, ya que no se lleva un registro de sus empleados de acuerdo a la raza o etnia a la que pertenecen.

El 20% de los entrevistados considera que la empresa si ofrece las mismas condiciones en los procesos de selección a candidatas mujeres y a candidatos hombres que tienen antecedentes profesionales similares, el 80% cree que no existe una política de promoción de la equidad de género formal, de valorización de la diversidad y de no discriminación que cuenta con procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres, además no tiene una política que prohíbe expresamente la contratación, o promoción basados en el estado civil o condición reproductiva, refieren que no cuenta con una política de comunicación comercial que proteja a la mujer de figuras estereotipadas que lleguen a agredirlas.

El 25% de los entrevistados opina que la empresa si posee políticas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa en los últimos dos años, además se dio un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente, el 75% considera que no se realizan encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración, ambiente laboral y prestaciones, no se cuenta con un manual de cargos y salarios, ni se realiza evaluaciones de desempeño a sus superiores.

El 44% de los entrevistados refiere que, si se ofrece los beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares, también se prevé un presupuesto anual un monto destinado a la prevención de salud y seguridad, además se promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo, la empresa patrocina programas deportivos. El 56% manifiesta que no se capacita anualmente al personal en salud y seguridad, no se ofrece programas de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol, no se posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.

El 20% de los entrevistados manifiesta que, si se prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados, el 80% refiere que no se analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional, además no existe un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales por desarrollarse.

El 100% refiere que no se acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene una política para minimización y mejoría de ese indicador, no se busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONGs y asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal.

El 100% refiere que no se ofrece un programa de jubilación complementaria a todos sus empleados, tampoco se involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación.

Como podemos evidenciar el índice de aspectos alineados a la RSE enfocados a los actores internos de la empresa es del 31% lo que es bastante bueno, tomando en cuenta que en la empresa no se han desarrollado antes planes de RSE.

Por otro lado, tenemos el índice más alto en la falta de cumplimiento de actividades y estrategias que ayuden a mejorar la calidad de los procesos para los trabajadores de la empresa Gráficas Hernández, lo cual es un poco preocupante, pero se pueden elaborar estrategias para mejorar esos índices.

También mediante el análisis de los resultados podemos darnos cuenta que hay aspectos que tienen 0% de cumplimiento, por lo que enfocaremos esfuerzos en equilibrar la brecha de presencia de estos aspectos, con el fin de aumentar significativamente el porcentaje de estrategias de RSE dentro del modelo de gestión de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de diagnosticar los aspectos de RSE en la empresa antes de la implementación del proyecto podemos concluir que la empresa no tiene un modelo de gestión responsable socialmente, si bien es cierto hay un porcentaje de actividades que la empresa realiza que benefician a los actores internos, pero son de cumplimiento obligatorio según la ley de nuestro país, y no son parte de una planificación integral que pueda ser evaluada y potenciada.

También esta etapa ha arrojado mucha información sobre cuáles son las áreas en las cuales se tienen que enfocar las actividades que deben ser ejecutadas en la organización con el objetivo que el impacto de la implementación sea el mayor posible.

Por otro lado, esta herramienta de diagnóstico nos será de mucha utilidad para poder conocer cuál será el impacto real de la implementación del proyecto, luego de ejecutar las siguientes etapas del mismo, y conocer con exactitud los niveles porcentuales en los que han incrementado los aspectos de RSE.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MANUAL BASADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. INTRODUCCION

En el siguiente capítulo se desarrollará el modelo de gestión que será implementado en la empresa, para conocer el proceso de mejor forma, el modelo se explicará a detalle los procesos de creación de un manual, en el que se explican a través de fases las estrategias que la empresa Gráficas Hernández debe desarrollar para implementar un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

En estas fases se explicará cómo se diseñaron las actividades, que herramientas se utilizaron, como se planificaron las ejecuciones de las actividades y cuál fue la socialización de todo este proceso, también podremos encontrar información de cuáles son las metodologías que se utilizaron y los beneficios que implican el desarrollo en la elaboración de las actividades y estrategias planteadas en el manual.

3.1. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para Gráficas Hernández.

3.1.1 ¿Qué es un modelo de gestión?

Un modelo de gestión son todas las estrategias y actividades que se realizan en una empresa para lograr los objetivos y alcanzar metas de la organización. Por lo tanto, modelo de gestión comprende todo lo que hace una empresa, existen diferentes modelos de gestión empresariales, por ejemplo:

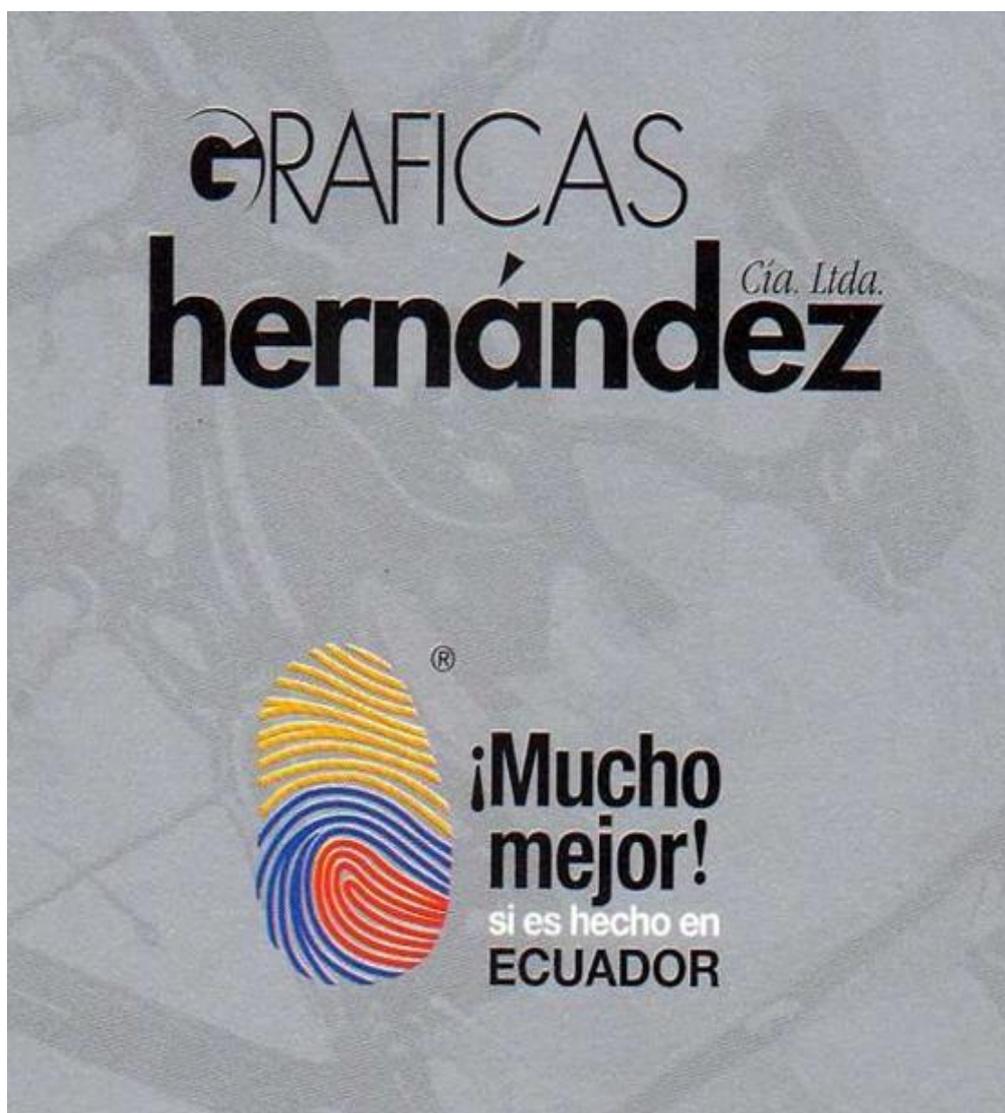
- modelo de gestión por competencias,
- modelo de gestión de calidad,
- modelo de gestión de producción y
- modelo de gestión responsable socialmente, este último es el que se implementará en la empresa Gráficas Hernández.

En este caso utilizaremos un manual de RSE para la empresa Gráficas Hernández con el objetivo de cambiar el modelo de gestión actual de la empresa por uno que mantenga un índice alto de aspectos de la RSE.

Cabe señalar que este manual es la primera parte del cambio de modelo de gestión, ya que por la complejidad de este tema solo desarrollaremos el inicio de un modelo integral de RSE para la empresa Gráficas Hernández, con el objetivo de mostrar el camino a seguir para cambiar completamente el modelo de gestión de la empresa y brindar herramientas que facilitan el desarrollo, ejecución y evaluación de procesos responsables socialmente.

3.1.2 Propuesta de manual de RSE para Gráficas Hernández

Manual de RSE para Gráficas Hernández



Autores:

Stalin Gonzalo Hernández Silva; Carlos Alberto Hernández Silva.

PROPUESTA DE MANUAL PARA GRAFICAS HERNÁNDEZ

La siguiente propuesta de manual para la empresa Graficas Hernández ha sido elaborada basándonos en la guía CERES-ETHOS (Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial)

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (Guía para su aplicación y seguimiento)

-Conviértete en el cambio que quieres ver en el mundo-

Mahatma Gandhi

RESPONSABILIDAD Y DESCARGO

Esta obra es el resultado de la investigación y recopilación de información acerca de las aplicaciones de la Responsabilidad Social Empresarial dentro del Ecuador, en relación a una herramienta que facilite su entendimiento y aplicación.

Durante la elaboración se contó con la colaboración del personal de la empresa Graficas Hernández, los cuales aportaron con información invaluable acerca de la realidad de la empresa en términos de RSE, además de aportar con actividades puntuales, enfocadas a su contexto empresarial, las cuales han sido expuestas a lo largo del manual.

Creemos que hemos sido prudentes al no reproducir en su totalidad la información obtenida por los diferentes grupos organizacionales que han dedicado, creatividad, esfuerzo y trabajo, al crear herramientas similares para la aplicación de prácticas socialmente responsables dentro de las organizaciones.

Los autores-recopiladores son los únicos responsables del contenido de esta guía, cuyo objetivo principal es universalizar la información útil y también, que la empresa Graficas Hernández, inicie el cambio de modelo de gestión hacia la búsqueda de prácticas socialmente responsables dentro de su organización, se ha manifestado que para las fases posteriores necesitan el asesoramiento de organizaciones como CERES y el Ministerio

de Industrias y Productividad para concluir de forma adecuada un cambio total del modelo de gestión actual, por un modelo socialmente responsable.

PRÓLOGO

Por Carlos Hernández & Stalin Hernández.

Quienes han estudiado la historia de la evolución de las organizaciones, hemos notado el necesario cambio de las relaciones de poder que se presentan dentro de las organizaciones, además del involucramiento sincero y directo entre todas las partes interesadas o Stake Holders que atañen a las prácticas empresariales en forma general.

Las administraciones tradicionales de las empresas no han sido suficientemente satisfactorias, por sus graves faltas de involucramiento en aspectos elementales en los problemas de carácter global, como explotación laboral, falta de motivación del recurso humano, daños al medio ambiente entre otros. Por este motivo desde los años 80s se ha venido trabajando la idea de la Responsabilidad Social Empresarial, que ha dado luz a verdades incómodas sobre los modelos de gestión empresariales que no han tomado en cuenta las necesidades internas y externas en cuanto a sus actividades empresariales.

Esta guía consiste en dos capítulos que buscan describir brevemente la importancia de implementar aspectos de RSE dentro de las organizaciones, así como las fases para el diagnóstico e implementación de actividades que brinden un correcto inicio en el cambio de modelos de gestión, hacia la práctica de actividades socialmente responsables, también la guía es de gran ayuda para el control de objetivos subyacentes a la implementación.

Seguros que esta herramienta será de gran utilidad, incluso para las personas que llegan por primera vez al acercamiento de herramientas de esta naturaleza, además lo pueden tomar sin duda como el inicio de un cambio en los modelos de gestión empresariales.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo aumenta el interés por como las empresas realizan sus actividades, y si estas son negativas o positivas para sus actores internos y su ambiente en el cual se desarrollan, por ello se algunos grupos empresariales se ha preocupado en crear guías sistemáticas, con el fin de asesorar a crear una cultura empresarial socialmente responsable.

Esta empresa no es la excepción, se han seleccionado algunas herramientas utilizadas a nivel mundial para la aplicación de prácticas de RSE, como CERES-ETHOS (Indicadores de RSE) en base a eso se ha creado esta guía, que está elaborada específicamente según la realidad empresarial de la empresa Gráficas Hernández.

Nos impulsa el interés de contribuir al establecimiento de una gestión empresarial con principios éticos, que reconozca los impactos que genera o le pueden generar sus distintos grupos de interés (Público Interno, Clientes, Proveedores y Comunidad), así como el medio ambiente y el sector gubernamental, y actúe en consecuencia.

Para obtener estos resultados, fue fundamental el apoyo que en todo momento tuvimos de parte de los directivos y representantes de la empresa.

De igual forma a los trabajadores ya que a través de ellos se llevó a la práctica el proyecto.

Sólo resta la decisión de que los directivos de la empresa se suman por completo a esta nueva forma de SER empresa, agregando valor para toda la sociedad.

3.1.2.1 Aspectos Generales

- Determinación del alcance de trabajo.

Consiste en establecer 3 interrogantes claves para el analista de la guía o manual.

¿Por qué implementar el manual?

¿Cómo hacerlo?

¿Cuál es el resultado de su implementación?

Determinación de la dificultad del trabajo.

Consiste en establecer que tan difícil resulta implementar uno de los ejes, o elaborar alguna de las actividades, por la naturaleza de la actividad, algunas son más costosas o complejas que otras, por este motivo es importante determinar estos aspectos, para priorizar entre una u otra.

Determinación de las responsabilidades del trabajo.

Consiste en determinar a los responsables del cumplimiento de las actividades que sean pertinentes, esto facilita el control y la consecución de objetivos planteados para la implementación del manual. La determinación de personas o grupo de personas que velen por el cumplimiento y la elaboración de actividades es fundamental para el logro de resultados favorables a largo y corto plazo.

Determinación del tiempo de trabajo.

Consiste en determinar los tiempos de consecución de las actividades realizadas, esto ayuda a que las expectativas de las personas que están pendientes del desarrollo de diferentes procesos, mantengan la motivación y el compromiso por la elaboración de dichos procesos. Esto ayuda a que las personas de la organización se involucren al máximo en los procesos que se desarrollan.

3.1.3 Fases para la implementación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para los Actores Internos de la empresa Gráficas Hernández.

Fase 1 Metodología del Diagnóstico ¿Cómo hacerlo?

El presente diagnóstico se lo realizó a través de la investigación cuali cuantitativa, en este tipo de estudio los investigadores mezclan y combinan las técnicas de investigación, métodos y enfoques, conceptos o lenguaje cualitativo y cuantitativo en un solo estudio, dando paso al diseño mixto, estos diseños permiten a los investigadores incorporar datos tales como imágenes, narraciones de los actores, que de una u otra manera ofrecen mayor sentido a los datos numéricos, además se afirma que los datos de los diseño mixtos permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión del fenómeno, por lo tanto facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos donde se destaca que los investigadores han de contar con conocimientos apropiados acerca de los paradigmas que van a integrar mediante los diseños mixtos, de manera que garantice dicha estrategia.

Con esta investigación se logró la aplicación de la primera fase del modelo de gestión responsable socialmente.

El diagnóstico se realiza, casi siempre, tomando en cuenta las opiniones y percepciones de las personas que trabajan en una organización, en este caso en Gráficas Hernández. Este manual no ha sido la excepción, para recoger las percepciones y opiniones, en diferentes aspectos de RSE, se realizaron grupos focales, por ser una herramienta que posee características de recolección de información efectiva y de forma estructurada, en el cual las personas se desenvuelven “libremente” con la ayuda de un moderador, que proporciona los temas para que sean debatidos, mientras otra persona recolecta la información obtenida.

A continuación, se presenta una tabla de Excel, la cual contiene distintos ejes o temáticas, con acciones concretas que pertenecen a cada uno de los ejes, esta tabla ha sido diseñada basándonos en la guía CERES-ETHOS (Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial) (CERES-ETHOS, 2010)

Cabe señalar que se les presento a los trabajadores la tabla que se utilizó para realizar las entrevistas del diagnóstico de los aspectos relacionados a la RSE, pero se le añadió una celda en la que se les pregunta si la actividad es necesaria de cumplir en la empresa o no. Se utilizó la misma herramienta para que no existan confusiones a la hora de evaluar los resultados obtenidos al final del proyecto.

3.1.3.2 FASE II Búsqueda de alternativas

La búsqueda de alternativas, según el contexto de la investigación, no es otra cosa que la creación e identificación de actividades que serán implementadas posteriormente en Gráficas Hernández con el objetivo de iniciar un cambio de modelo de gestión, estas actividades no han sido escogidas arbitrariamente por los jefes o elaboradores del manual, sino mediante la participación activa de los trabajadores que colaboraron para la elaboración de las mismas.

3.1.3.2.1 Metodología de la Búsqueda de alternativas ¿Cómo hacerlo?

En este caso estas actividades fueron diseñadas mediante grupos focales, con distintos actores de la organización, procurando que todos los procesos o departamentos de Gráficas Hernández, participen de la elaboración o creación de dichas actividades. Mediante los grupos focales se logró conocer con exactitud cuáles eran las actividades que se perciben como fundamentales para lograr un modelo de gestión alineado a la RSE.

Para la elaboración de las actividades no se distinguieron criterios de inclusión o exclusión, pero mediante el trabajo de campo se pudo notar que los trabajadores demostraron resistencia a la hora de proponer ideas de actividades, si estaba un jefe directo participando con ellos, por este motivo fue necesario desarrollar los grupos focales sin la participación o no disponer de la presencia de jefes de procesos, con el objeto de romper la resistencia y obtener información no sesgada de las actividades que se podrían implementar en Gráficas Hernández.

Las reuniones para los grupos focales se realizaron a través de convocatorias a colaboradores de todas las áreas de la empresa sin sobrepasar el límite de 12 personas por grupo focal, para poder contralar y dirigir el grupo de forma correcta,

este proceso se realizó en el transcurso del mes de septiembre del 2015 en la empresa.

La siguiente tabla de Excel, proporciona información de las actividades que se elaboraron para mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores de la empresa, estas actividades fueron propuestas por los trabajadores de Gráficas Hernández, con la guía de los facilitadores del proyecto.

Tabla 6: Desarrollo estratégico para la empresa.

Gráficas Hernández						
VALORES Y TRANSPARENCIA						
Autorregulación de la Conducta						
Compromisos Éticos						
Objetivo	Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios	Evaluación	Indicadores
Velar por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos.	Conformar un comité que vele por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos	Materiales de oficina	Integrantes del comité Facilitadores del proyecto	Mantiene la veeduría de los procesos éticos, fortalece el compromiso, fomenta la participación	Cumplimiento de Actividades cumplidas por el comité	Fortalece el compromiso, fomenta la participación de todos los actores de la empresa.
Direccionar, establecer, revisar, aprobar y evaluar las acciones institucionales encaminadas a	Revisar el código de ética de Gráficas Hernández, reformarlo y socializarlo.	Materiales de oficina	Facilitadores del proyecto	Fomenta las buenas prácticas en el trabajo, fortalece el comportamiento positivo de	Reformas realizadas al código de ética.	Evalúa los resultados de la gestión ética para ajustar la gestión.

gestionar la adecuada actuación ética de todos los actores de la empresa en sus diferentes roles.				toda la organización, promueve la participación activa de los trabajadores.		
Fortalecer la comunicación entre todos los actores de la empresa.	Creación de un foro para resolver conflictos y esclarecer dudas.	Sala audio visual Materiales de oficina Computadora	Facilitadores del proyecto	Fortalece la comunicación interna, fomenta la retroalimentación entre rangos jerárquicos, Promueve la participación en la toma de decisiones	Dudas esclarecidas Conflictos resueltos	Promueve la participación en la toma de decisiones.
Actualizar periódicamente la identidad organizacional para fomentar el	Revisar periódicamente misión, visión y valores organizacionales	Materiales de oficina, equipo de computo	Comité gerencial Facilitadores del proyecto	Desarrolla identidad organizacional, fomenta sentido de pertenencia,	Nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa	Actualización periódica de la Misión, Visión Valores.

sentido de pertinencia.				aumenta niveles de compromiso		
	Conformar un comité para la resolución de conflictos y manejo de denuncias	Materiales de oficina, equipo de computo	Integrantes del comité Facilitadores del proyecto	Reduce la conflictividad, mejora el clima laboral, fomenta el trabajo en equipo	Cumplimiento de Actividades cumplidas por el comité	
Gobierno Corporativo						
	Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios	Evaluación	Indicadores
Vigilar el cumplimiento de la política de privacidad de datos demás disposiciones establecidas por la empresa, además del cumplimiento de los requisitos	Conformar un comité interno para reducir o evitar con casos de corrupción, sobornos, mal uso de información privilegiada y abusos de poder	Materiales de oficina, equipo de computo	Integrantes del comité Facilitadores del proyecto	Mantiene la veeduría de los procesos éticos, fortalece el compromiso, fomenta la participación, reduce la corrupción	Cumplimiento de Actividades cumplidas por el comité	Elabora informe de las reuniones realizadas y los compromisos asumidos.

normativos legales aplicables a ese tema.						
Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial						
Objetivo	Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios	Evaluación	Indicadores
Promover el buen ambiente laboral	Desarrollar campañas de sensibilización entre colaboradores sobre equidad racial	Carteles, materiales de oficina, equipo de computo	Facilitadores del proyecto	Fomenta la no discriminación, fortalece las relaciones inter-personales internas, reduce conflictos internos	Porcentaje de discriminación en la empresa Índice de Conflictos entre colaboradores por temas raciales	Desarrolla campaña publicitaria de sensibilización de equidad racial.
Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género						
Objetivo	Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios	Evaluación	Indicadores

Fomentar el Buen Vivir.	Crear una política formal de la promoción de la equidad de genero	Materiales de oficina, equipo de computo	Facilitadores del proyecto Comité gerencial Gestión del talento humano	Fomenta la equidad de género, reduce los conflictos, promueve las buenas prácticas éticas	Vigencia de la política dentro de la empresa.	Impulsar la actualización de la normativa de la empresa.
-------------------------	---	--	--	---	---	--

Trabajo Decente

Política de Remuneración, prestaciones y carrera						
Objetivo	Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios	Evaluación	Indicador
Velar por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos.	Conformar un comité que diagnostique las necesidades sobre sueldos y salarios a los trabajadores	Materiales de oficina, equipo de computo	Integrantes del comité Facilitadores del proyecto	Fortalece el sentido de pertenencia, mejora estándares de eficiencia y eficacia, fomenta las buenas prácticas laborales, reduce la rotación,	Cumplimiento de Actividades cumplidas por el comité	Elabora informe de las reuniones realizadas y los compromisos asumidos.

				aumenta la motivación.		
Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo						
Objetivo	Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios	Evaluación	Indicador
Fortalecer el respeto el derecho a la privacidad en caso de enfermedades catastróficas.	Crear una política formal expresa de respeto hacia la privacidad de la imagen del trabajador en situaciones de salud personal.	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano Comité gerencial Facilitadores del proyecto	Fomenta las buenas prácticas laborales, fortalece el compromiso, aumenta el sentido de pertenencia, mejora imagen empresarial.	Vigencia de la política dentro de la empresa.	Elabora informe de las reuniones realizadas y los compromisos asumidos..
	Conformar un comité de investigación sobre casos de acoso laboral y sexual dentro	Materiales de oficina, equipo de computo	Integrantes del comité Facilitadores del proyecto	Fomenta las buenas prácticas laborales, fortalece el compromiso,	Cumplimiento de Actividades cumplidas por el comité	Elabora informe de las reuniones realizadas y los compromisos asumidos.

	de la organización			aumenta el sentido de pertenencia, mejora imagen empresarial.		
Impulsar el libre esparcimiento físico mental de los trabajadores de la empresa.	Promover el libre esparcimiento y el ejercicio físico dentro de la organización	Áreas verdes, equipo deportivo	Gestión del talento humano Comité gerencial Facilitadores del proyecto	Fomenta la salud física y emocional, promueve las buenas relaciones interpersonales dentro de la organización	Nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa en temas de recreación de la empresa.	Elabora informe de las reuniones realizadas y los compromisos asumidos.
Aplicar test a los trabajadores para medir el nivel de estrés	Medir el estrés en los trabajadores periódicamente	Test psicométricos de estrés, materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano Facilitadores del proyecto	Aumenta el sentido de pertenencia, mejora el compromiso con el trabajo, promueve las buenas prácticas laborales.	Nivel de estrés de las personas de la empresa.	Elabora informe de los resultados de los test aplicados a los trabajadores

Impulsar las buenas prácticas alimentarias de los trabajadores de la empresa para mejorar su calidad de vida.	Desarrollar charla de educación alimenticia.	Sala de conferencias	Facilitadores del proyecto	Fomenta la buena alimentación de los trabajadores, aumenta la productividad, aumenta el sentido de pertenencia.	Nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa en temas de salud alimenticia.	Elabora informe de las reuniones realizadas y los compromisos asumidos.
---	--	----------------------	----------------------------	---	---	---

Tabla elaborada por Stalin Hernández & Carlos Hernández para obtener información de las necesidades de los trabajadores de la empresa

En la tabla anterior podemos evidenciar las actividades que han sido las más relevantes para su implementación, podemos distinguir los ejes o aspectos en los cuales están enmarcadas cada una de las actividades, además de los recursos físicos necesarios para su elaboración, los responsables de su cumplimiento y los beneficios que su realización garantiza, también el método de evaluación.

3.2. Planificación para la implementación de la primera fase de un modelo de RSE enfocado hacia lo actores internos de Gráficas Hernández.

3.2.1 FASE III Implementación

Para el cambio de un modelo de gestión, hacia la responsabilidad social, es imprescindible realizar la implementación de actividades que estarán enfocadas a resolver o satisfacer necesidades que poseen los trabajadores actualmente en la organización, y que ellos perciben como fundamentales en un modelo de gestión responsable socialmente.

Entre la fase de diagnóstico y la fase de implementación hubo un lapso de tiempo considerable, ya que la empresa sufrió el cambio de la administración y los facilitadores tuvimos que socializar el proyecto con todos los procesos que se pretendían ejecutar con el nuevo comité gerencial esta socialización se realizó a través de una entrevista no estructurada, en el mes de enero del 2016.

Cabe señalar que la estrategia de implementación ha sido elaborada con el comité gerencial actual de Gráficas Hernández, conformado por la MBA CPA Patricia Lorena Vélez Garate como gerente general, Lic. Jonny Esteban Patiño Sigüenza como gerente de producción y la Lic. Melida Omayra Escandón Vélez como directora de recursos humanos mediante talleres de trabajo.

3.2.1.1 Metodología de la Implementación

La implementación de las actividades se analizó con los jefes de Gráficas Hernández, mediante talleres de trabajo, se ha escogido esta técnica de elaboración de procesos por su capacidad para distinguir responsables a la hora de realizar un proceso de importancia relevante y así poder facilitar su evaluación.

3.2.2 Actividades ejecutadas en la empresa Gráficas Hernández.

ACTIVIDAD 1

3.2.2.1 Conformar comités para las siguientes temáticas:

- Velar por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos.
- Resolución de conflictos y manejo de denuncias.

- Reducir o evitar con casos de corrupción, sobornos, mal uso de información privilegiada y abusos de poder.
- Diagnosticar las necesidades sobre sueldos y salarios a los trabajadores.
- Investigar sobre casos de acoso laboral y sexual dentro de la organización.

Aspectos Generales. - El comité es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para solucionar un conflicto o problema determinado o, también, realizar alguna actividad específica, con el fin de obtener resultados positivos, que puedan ser medidos y evaluados correctamente.

Los comités pueden estar formados de 4 a 6 personas, de diferentes áreas, con el fin de abarcar la mayor cantidad de áreas de la empresa, esto garantiza que se dé un ambiente idóneo para trabajar, tomando en cuenta que cuando hay mucha cantidad de personas, se dificulta la comunicación y no se logran objetivos rápidamente. Por otro lado, cuando el grupo es pequeño, se logran desarrollar aspectos como la sinergia y el trabajo en equipo, lo que es bastante positivo para la consecución de metas.

En el caso particular del trabajo de investigación realizado en Gráficas Hernández, no se permitirá sobrepasar el máximo de personas requerido para cada comité, además, es posible que una persona, participe en más de un comité.

Actividades a realizar. -

En el caso de nuestro proyecto de investigación realizado en Gráficas Hernández, se utilizará el método llamado *taller de trabajo*, este método es conocido por ser efectivo a la hora de designar actividades a miembros de un grupo determinado.

El taller de trabajo constara de los siguientes pasos:

- Convocatoria de las personas designadas a participar en el comité, de diferentes áreas de la empresa.
- Reunión del grupo para asignar actividades de los diferentes comités.

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Sala audio visual

- Materiales de oficina
- Computadora

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo de Gráficas Hernández
- Personas que serán parte del comité.

Beneficios. -

- Mantiene la veeduría de los procesos éticos
- Fortalece el compromiso
- Fomenta la participación
- Reduce la conflictividad
- Mejora el clima laboral,
- Desarrolla el trabajo en equipo
- Fortalece el sentido de pertenencia
- Mejora estándares de eficiencia y eficacia
- Fomenta las buenas prácticas laborales.

Ejecución. -

Para conformar los comités se realizó una convocatoria que extendía una invitación a participar a un taller de trabajo para diseñar las actividades que serían parte del comité.

Criterios de inclusión y exclusión. - Para convocar a los trabajadores analizamos las áreas de cada uno de ellos, con el fin de lograr que todas las áreas tengan participación en los comités, y así lograr el mayor impacto en los resultados esperados de la conformación de los comités, no hubo otros criterios de inclusión o exclusión.

Talleres de trabajo

Los talleres de trabajo se realizaron en la empresa con cada grupo que fue convocado, no hubo mayores inconvenientes, excepto que en uno de los comités

falta una persona por motivos de vacaciones, a pesar de esto todos los talleres se ejecutaron con absoluta normalidad.

Los talleres de trabajo tuvieron el siguiente formato:

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA GRÁFICAS HERNÁNDEZ

Aspectos generales:

El comité es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para solucionar un conflicto o problema determinado o, también, realizar alguna actividad específica, con el fin de obtener resultados positivos, que puedan ser medidos y evaluados correctamente.

El comité deberá presentar un informe trimestral de las actividades que serán identificadas por los colaboradores responsables del cumplimiento de objetivo general.

Objetivo general:

Velar por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos.

Actividades propuestas por los participantes:

- Diagnosticar en la empresa comportamientos no éticos como: Robar, no respetar a los colaboradores y compañeros/as de trabajo, no saltarse el órgano regular de la empresa, etc.
- Identificar a los colaboradores que mantengan comportamientos éticos.
- Revisión de las normas y reglas de la empresa, para hacer un seguimiento correcto de las mismas.
- Proponer reglas y procesos éticos para que la empresa los implemente.

Sugerencias:

Se recomienda a los colaboradores no interferir sus funciones básicas del cargo que desempeñan, para desarrollar las actividades propuestas por el comité. Con el objetivo de no interferir en la productividad y planificación de la empresa, pero

sin descuidar el aspecto humano, ya que lo que busca lograr la creación del comité es fortalecer la ética de la empresa.

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA GRÁFICAS HERNÁNDEZ

Aspectos generales:

El comité es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para solucionar un conflicto o problema determinado o, también, realizar alguna actividad específica, con el fin de obtener resultados positivos, que puedan ser medidos y evaluados correctamente.

El comité deberá presentar un informe trimestral de las actividades que serán identificadas por los colaboradores responsables del cumplimiento de objetivo general.

Objetivo general:

Resolver conflictos y manejar denuncias.

Actividades propuestas por los participantes:

- Identificar posibles conflictos entre compañeros de trabajo
- Detallar la naturaleza del conflicto
- Informar inmediatamente a su jefe inmediato
- Colaborar en la recepción de denuncias

Sugerencias:

Se recomienda a los colaboradores no interferir sus funciones básicas del cargo que desempeñan, para desarrollar las actividades propuestas por el comité. Con el objetivo de no interferir en la productividad y planificación de la empresa, pero sin descuidar el aspecto humano, ya que lo que busca lograr la creación del comité es fortalecer la ética de la empresa.

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA GRÁFICAS HERNÁNDEZ

Aspectos generales:

El comité es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para solucionar un conflicto o problema determinado o, también, realizar alguna actividad específica, con el fin de obtener resultados positivos, que puedan ser medidos y evaluados correctamente.

El comité deberá presentar un informe trimestral de las actividades que serán identificadas por los colaboradores responsables del cumplimiento de objetivo general.

Objetivo general:

Reducir o evitar con casos de corrupción, sobornos, mal uso de información privilegiada y abusos de poder.

Actividades propuestas por los participantes:

- Identificar casos de corrupción en la empresa
- Identificar mal uso de información en la empresa
- Comunicar algún caso mencionado a su jefe inmediato
- Buscar alternativas que reduzcan casos de corrupción en la empresa, en caso que los haya.
- Proponer estrategias para proceder con personas que han cometido algún acto de corrupción o ha usado mal la información confidencial de la empresa.

Sugerencias:

Se recomienda a los colaboradores no interferir sus funciones básicas del cargo que desempeñan, para desarrollar las actividades propuestas por el comité. Con el objetivo de no interferir en la productividad y planificación de la empresa, pero sin descuidar el aspecto humano, ya que lo que busca lograr la creación del comité es fortalecer la ética de la empresa.

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA GRÁFICAS HERNÁNDEZ

Aspectos generales:

El comité es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para solucionar un conflicto o problema determinado o, también, realizar alguna actividad específica, con el fin de obtener resultados positivos, que puedan ser medidos y evaluados correctamente.

El comité deberá presentar un informe trimestral de las actividades que serán identificadas por los colaboradores responsables del cumplimiento de objetivo general.

Objetivo general:

Diagnosticar las necesidades sobre sueldos y salarios a los trabajadores.

Actividades propuestas por los participantes:

- Diagnosticar las necesidades de los trabajadores con respecto a sus salarios y sueldos
- Realizar una lista de necesidades que se presentan
- Mantener esta información en una base de datos
- Proponer estrategias para cubrir las necesidades que se han identificado
- Proponer herramientas para optimización de recursos económicos de los trabajadores

Sugerencias:

Se recomienda a los colaboradores no interferir sus funciones básicas del cargo que desempeñan, para desarrollar las actividades propuestas por el comité. Con el objetivo de no interferir en la productividad y planificación de la empresa, pero sin descuidar el aspecto humano, ya que lo que busca lograr la creación del comité es fortalecer la ética de la empresa.

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA GRÁFICAS HERNÁNDEZ

Aspectos generales:

El comité es un grupo de personas que trabajan conjuntamente para solucionar un conflicto o problema determinado o, también, realizar alguna actividad específica, con el fin de obtener resultados positivos, que puedan ser medidos y evaluados correctamente.

El comité deberá presentar un informe trimestral de las actividades que serán identificadas por los colaboradores responsables del cumplimiento de objetivo general.

Objetivo general:

Investigar sobre casos de acoso laboral y sexual dentro de la organización.

Actividades propuestas por los participantes:

- Identificar casos de abuso o acoso laboral en la empresa
- Informar inmediatamente a su jefe superior en caso de presentarse algún caso
- Proponer alternativas para sancionar a los trabajadores que sean protagonistas de algún tipo de acoso
- Proponer estrategias para reducir este tipo de casos dentro de la empresa en caso de que se presenten
- Proponer estrategias para que no se den este tipo de hechos.

Sugerencias:

Se recomienda a los colaboradores no interferir sus funciones básicas del cargo que desempeñan, para desarrollar las actividades propuestas por el comité. Con el objetivo de no interferir en la productividad y planificación de la empresa, pero sin descuidar el aspecto humano, ya que lo que busca lograr la creación del comité es fortalecer la ética de la empresa.

Conclusiones

Luego de realizar los talleres de trabajo pudimos obtener las actividades que los trabajadores creyeron más oportunas, según la naturaleza del comité que se les asignó, cabe mencionar que todos se mostraron comprometidos con el trabajo y con cumplir todas las actividades.

Por otro lado, podemos decir que se espera que los informes se presenten dentro de las fechas acordadas y que los mismos sean favorables y no negativos.

ACTIVIDAD 2

3.2.2.2 Revisar el código de ética de Gráficas Hernández y socializarlo.

Aspectos generales. - El código de ética es un requisito formal para todas las organizaciones, de carácter público o privado, le mismo que permite mantener y fomentar las buenas prácticas laborales del empleador y el empleado. Constituye una guía para sustentar y argumentar las conductas que se presentan dentro de la organización. Por otro lado, permite sancionar a las personas que no cumplan o irrespeten los aspectos que en dicho código, están mencionados.

En Gráficas Hernández, se revisará el código de ética existente y se lo reformará, de acuerdo a las leyes actuales a nivel empresarial, y tomando en cuenta la realidad organizacional de la empresa, luego de esto se lo socializará con toda la organización, con el objetivo que todos participen y conozcan de la existencia del código de ética.

Actividades a realizar. -

- Revisión del código de ética.
- Búsqueda de aspectos a reformar
- Elaboración de reformas
- Socialización del código de ética.

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Código de ética
- Materiales de oficina
- Computadora

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo de Gráficas Hernández

Beneficios. -

- Fomenta las buenas prácticas en el trabajo
- Fortalece el comportamiento positivo de toda la organización
- Promueve la participación activa de los trabajadores

Ejecución. -

Código de Ética de Gráficas Hernández

Los que conformamos Gráficas Hernández nos comprometemos a respetar nuestros valores institucionales y actuar respetando los principios de los derechos humanos, alineados a nuestra misión y visión empresarial.

Cumplir con lo estipulado nos garantiza que las cosas se están haciendo de la mejor forma dentro de nuestra empresa, para asegurar el buen comportamiento de nuestros colaboradores se exige el cumplimiento estricto de nuestros artículos relacionados a nuestra actividad empresarial.

Artículo 1.- Clientes

- a) La empresa se compromete en brindar un servicio de calidad y de calidez a todos los clientes que soliciten nuestros servicios.
- b) Nos comprometemos en asegurar que todos nuestros clientes quedaran satisfechos con nuestros trabajos.
- c) Se garantiza que nuestro personal estará siempre dispuesto a escuchar con paciencia las exigencias de nuestros clientes.

Artículo 2.- Trabajadores y colaboradores

- a) La empresa se compromete a respetar la individualidad de cada colaborador
- b) La empresa no discriminara por sexo, edad, raza o posición socio económica a ningún trabajador
- c) Dentro de la empresa no se permiten actos de violencia física
- d) La empresa asegura que todos nuestros colaboradores trabajaran en un ambiente idóneo para realizar sus trabajos.

- e) La empresa garantiza que se cumplirán con todas las leyes establecidas, en cuenta a aseguramiento, pago justo, y liquidaciones.

Artículo 3.- Proveedores

- a) La empresa asegura que se respetaran todos los trabajos que se contraten con los diferentes proveedores
- b) La empresa investigara los costos de las materias primas con el fin de contratar siempre la mejor opción que beneficie a los intereses de los proveedores y la empresa.
- c) La empresa no permitirá actos de sobornos o corrupción por parte de los proveedores.

Artículo 4.- Gobierno

- a) La empresa no mantendrá sus actividades al margen de la ley
- b) La empresa siempre estará pendiente de los cambios en las leyes referentes a nuestra actividad comercial.

Artículo 5.- Comunidad

- a) La empresa respetara todas las costumbres culturales de la ciudad en donde se desarrollan las actividades
- b) La empresa no faltara el respeto a las culturas propias de la zona
- c) La empresa no realizara trabajos ni prestara servicios a clientes que vulneren o se burlen de la comunidad.
- d) La empresa realizara estudios de impacto ambiental antes de iniciar sus actividades.

Faltas al código de ética

- a) SI algún trabajador falta a uno de los ítems que constan en el código será sancionado económicamente con parte de su salario
- b) Si un colaborador incumple el código de ética más de una vez se le mandara un memorándum
- c) Si un trabajador incumple más de 2 veces lo estipulado en el código de ética será separado de la institución con visto bueno.

LOS ITEMS DEL CODIGO DE ETICA DE GRAFICAS HERNANDEZ SON DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO Y ESTRICTO

Búsqueda de aspectos a reformar

Con el fin de crear un ambiente organizacional responsable socialmente se han propuesto algunos aspectos nuevos en cada uno de los artículos que pueden contribuir con el desarrollo de un modelo de gestión responsable socialmente.

A continuación, los aspectos que se han añadido al código de ética para lograr los objetivos.

Artículo 1.- Clientes

1. La empresa se compromete a no mantener relaciones contractuales con clientes que atenten contra los derechos humanos.
2. La empresa no realizará trabajos para clientes que promuevan la violencia de género o la discriminación racial

Artículo 2.- Trabajadores y colaboradores

1. Dentro de la empresa no se permitirá actos de violencia o maltrato psicológico de ningún tipo

Artículo 3.- Proveedores

1. La empresa no mantendrá relaciones contractuales con proveedores que promuevan el trabajo infantil o vulnere los derechos humanos de sus colaboradores.
2. La empresa solo contratara a proveedores que utilicen herramientas que sean amigables con el medio ambiente para obtener sus materias primas.

Artículo 4.- Gobierno

1. La empresa participara activamente en los procesos de evaluación y rendición de cuentas de las empresas estatales relacionadas a nuestra actividad económica.

Artículo 5.- Comunidad

1. La empresa tomara en cuenta a personas que habiten cerca de la empresa para crear plazas de trabajo que ayude a las personas de la comunidad cercana a desarrollarse.

Faltas al código de ética

1. En caso de incumplimiento del código de ética se analizarán los motivos y las causas para buscar la respectiva sanción.

Socialización del Código de Ética de Gráficas Hernández

Para socializar el código de ética de la empresa se solicitó la impresión de ejemplares para que puedan ser repartidos en los lugares estratégicos de la empresa. Además, se comunicó en los murales de la empresa, los cambios que se hicieron en el código de ética.

Conclusiones

La revisión y actualización del código de ética fue bastante positiva en el sentido que los aspectos que se añadieron le permiten moldear la conducta de los colaboradores y partes externas de la empresa, hacia una cultura de RSE.

Esto ayuda además a que las personas de la empresa conozcan de la existencia de los códigos de ética empresariales y puedan tener una guía para que desarrollen su trabajo con ética y no sufran de sanciones y peor aún, de despidos

ACTIVIDAD 3

3.2.2.3 Creación de un foro para resolver conflictos y esclarecer dudas.

Aspectos Generales. - El foro es una reunión de personas para dialogar y debatir sobre distintas temáticas, el foro tiene como característica la comunicación abierta y franca, para evitar los comentarios mal intencionados desde el anonimato. Además, promueve la resolución de conflictos y el dialogo sobre conductas y actividades de la organización.

En Gráficas Hernández, se realizará el foro con todas las personas que quieran esclarecer dudas o comunicar cualquier inquietud a los mandos altos de la empresa, y viceversa; Una vez abierto el foro, durara 60 minutos, las dudas y sugerencias serán receptadas por los facilitadores y serán resueltas en ese momento por parte de la gerente general y el jefe de producción. Cada colaborador tendrá 2 minutos para exponer su duda o sugerencia, luego de este tiempo se procede a responder al colaborador, los facilitadores serán los que hagan cumplir las normas del foro.

Actividades a realizar. -

- Convocatoria de los trabajadores para participar en el foro
- Desarrollo del foro
- Elaboración de acta compromiso, con todos los temas tratados en el mismo
- Cierre del foro

Recursos requeridos:

Físicos:

- Sala audio visual
- Materiales de oficina
- Computadora

Humanos:

- Facilitadores
- Mandos Altos

- Participantes del foro

Beneficios. -

- Fortalece la comunicación interna
- Fomenta la retroalimentación entre rangos jerárquicos
- Promueve la participación en la toma de decisiones

Ejecución. -

Esta actividad fue realizada por pedido de la gerente general de la empresa, ya que al principio era la creación de un buzón de sugerencias para los trabajadores de la empresa, para que puedan opinar sobre los procesos administrativos de la empresa, pero la gerente nos supo manifestar que ella pensaba que un foro abierto tenía mayor impacto para la resolución de dudas por parte de los colaboradores de la empresa.

Para poder realizar el foro se hizo la convocatoria a las personas que querían participar del mismo, por medio de comunicación directa entre nosotros los facilitadores y el personal, ya que esta era la forma más idónea de esclarecer dudas del proceso en ese momento que se presentaba la convocatoria, lo que evitaba un riesgo de que se generen rumores sobre el proceso y no tenga a acogida esperada. No se elaboró ninguna herramienta escrita.

Tuvimos una acogida medianamente positiva, ya que la mayoría de colaboradores pensaban que si decían en un foro todas sus inquietudes les iban a tomar represalias los jefes, pero nosotros les garantizamos que eso no iba a suceder, ya que era un proceso serio y profesional que fue diseñado para que tenga un impacto positivo más que negativo.

El foro se realizó el miércoles 3 de agosto del 2016 en la ciudad de Cuenca dentro de las instalaciones de la empresa Gráficas Hernández

Para realizar el foro se elaboró la siguiente herramienta de seguimiento:

Tabla 7: Foro de sugerencias.

GRAFICAS HERNANDEZ		
FORO DE SUGERENCIAS Y DUDAS DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA		
¿Sugerencias y dudas?	Posibles soluciones o aclaraciones	Porcentaje de satisfacción
Luego de la venta de la empresa, las personas seguirán en sus mismos puestos o rotarán de sus lugares de trabajo	La venta de la empresa es un proceso de cambio de dueños que no afectará la forma en la que se viene trabajando.	Medio
Para la utilización de la maquinaria recién adquirida el área de empastado seremos capacitados para poder manejarla.	Las personas que utilizaban la maquinaria anterior serán enviadas a Quito a una capacitación para poder utilizarlas.	Alto
El nombre de la empresa va a cambiar	No tenemos planes a corto plazo de cambiar la razón social de la empresa.	Medio
Todos los trabajadores tenemos feriado por el 10 de agosto	Como sabemos no podemos dejar los pedidos que tenemos de los clientes, pero rotaremos a los de producción para que todos disfrutemos del feriado	Alto
El trabajo que están haciendo los facilitadores va a ser permanente en la empresa.	Estamos buscando alternativas para que las actividades se sigan realizando después que los facilitadores terminen con su trabajo, necesitamos compromiso de todos	Alto
Los comités que se crearon para la RSE, serán permanentes,	- Si, esa es la idea, porque se necesita de su apoyo para	Alto

hasta que alguno de los integrantes se vaya de la empresa.	identificar algún hecho en la empresa que amerite intervención. - Además se buscará en el futuro incentivar el trabajo que realicen en estos comités, ya que son actividades extras a sus funciones. - Son actividades muy importantes para volvernos una empresa responsable socialmente.	
Pienso que para ser una empresa mediana, aquí existe demasiada burocracia, se demora demasiado en sacar un permiso de vacación por ejemplo.	Sabemos de casos de esos y estamos trabajando para agilizar los procesos y que no existan inconvenientes con nuestra gestión administrativa.	Medio

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández para el foro en que se aclararon dudas y se aceptaron sugerencias por parte de los colaboradores.

La herramienta ha sido resumida a los aspectos más importantes porque de cada sugerencia y duda surgían opiniones de muchas personas lo que hacía imposible hacer caso a todas las opiniones, pero se respetaron todas las opiniones y en términos generales se pudo concretar de forma positiva la actividad. El foro tuvo una duración de 30 minutos, por temas de trabajo de cada una de las funciones de los colaboradores.

Las personas que aclararon las dudas fueron la Gerente General MBA CPA Patricia Lorena Vélez y la jefa de Recursos Humanos Lic. Melida Omayra Escandón, con los facilitadores Stalin Hernández & Carlos Hernández como moderadores del foro.

Los participantes del foro manifestaron que querían que se siga dando del foro ya que era un momento de esclarecer dudas y bajar la incertidumbre de los procesos en la empresa.

Conclusiones

Por lo que se pudo observar las personas estaban un poco temerosas de decir todas las dudas que tenían, ya que no había la seguridad del anonimato y por qué la

Gerente General tenía poco tiempo ejerciendo el cargo en la empresa, al igual que la jefa de recursos humanos.

Creemos que con el tiempo las personas irán tomando más confianza y esta actividad se puede convertir en una de las más importantes dentro de la empresa, ya que los trabajadores estaban contentos de haber participado en ella.

ACTIVIDAD 4

3.2.2.4 Desarrollar campañas de sensibilización entre colaboradores sobre equidad racial.

Aspectos Generales. - Las campañas de sensibilización consisten en la presentación de materiales audiovisuales, con contenido de equidad racial, para sensibilizar a las personas sobre esta temática, esto fomenta un comportamiento sano en cuanto a trato entre compañeros y respeto de los derechos humanos dentro de la organización.

Actividades a realizar. -

- Presentación del material audiovisual.
- Retroalimentación de los contenidos abordados

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Material audiovisual
- Computadora

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo de Gráficas Hernández
- Toda la organización.

Beneficios. -

- Fomenta la no discriminación
- Fortalece las relaciones inter-personales internas
- Reduce conflictos internos

Ejecución. -

Para las campañas de sensibilización entre colaboradores sobre equidad racial, se decidió elaborar imágenes que sean emotivas y que tengan mensajes de reconocidos personajes de la historia que dedicaron su vida a la igualdad y respeto de los derechos humanos.

Para que en la empresa tenga el mayor impacto la campaña se imprimieron flyers que estarán disponibles para todas las personas externas y colaboradores, en las zonas de espera de clientes y descanso de los trabajadores.

También se imprimieron posters tamaño grande que se exhibieron en los murales informativos de la empresa durante una semana cada poster.

Otra estrategia fue poner de fondo de pantalla de las computadoras de la empresa los diseños, con el fin de hacer el tema lo más sensible posible y que se mantenga una conducta amigable y sin discriminación.

Esta actividad se ejecutó a mitad del mes de agosto hasta el 15 de septiembre del 2016, por lo tanto, la campaña tuvo una duración de un mes.

Imágenes diseñadas para la campaña.

Gráfico: 15 *Campaña equidad racial*



Imagen diseñada por Stalin Hernández & Carlos Hernández. Para la campaña de sensibilización.

Gráfico: 16 *Campaña equidad racial*

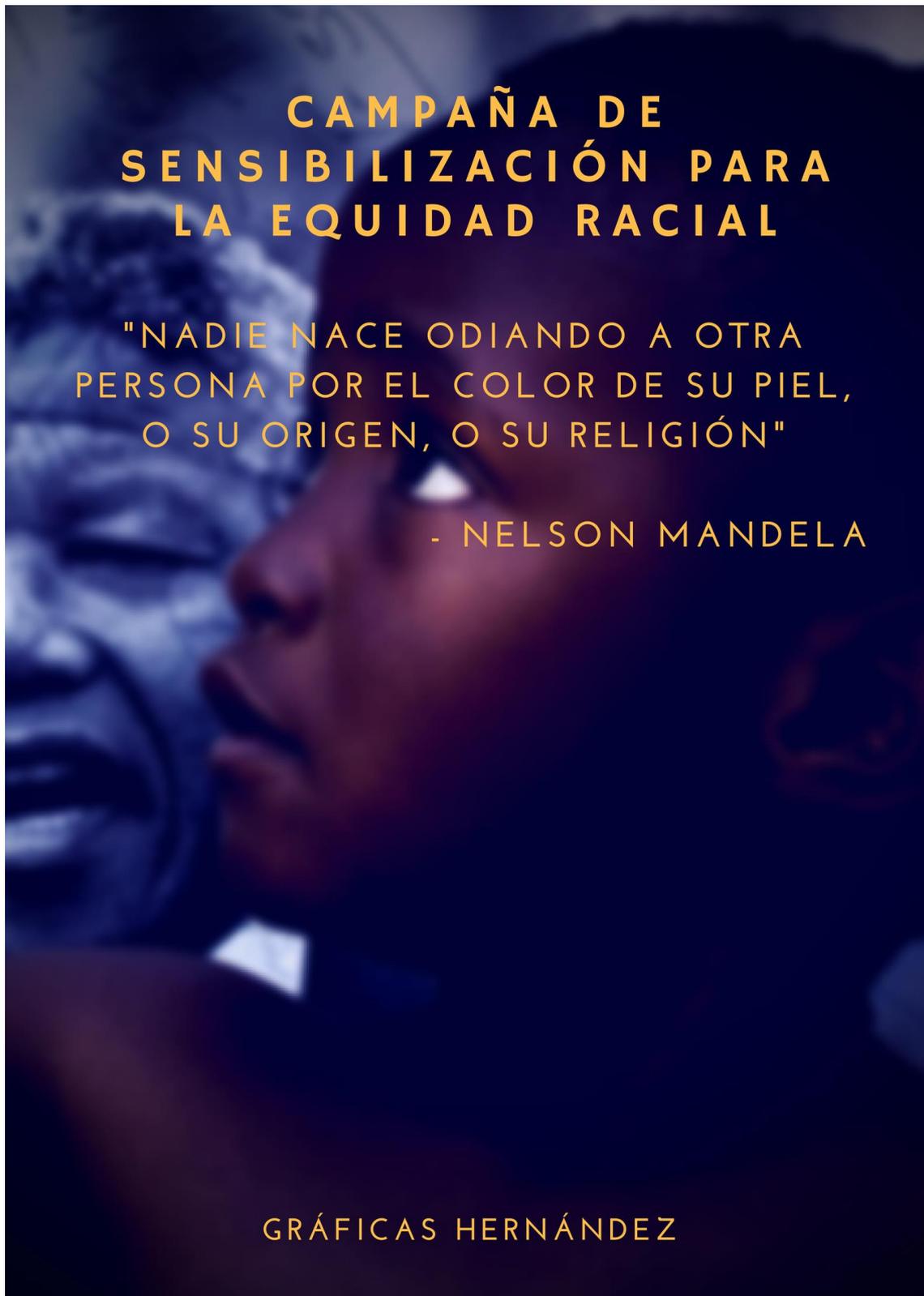


Imagen diseñada por Stalin Hernández & Carlos Hernández. Para la campaña de sensibilización.

Gráfico: 17 *Campaña equidad racial*



Imagen diseñada por Stalin Hernández & Carlos Hernández. Para la campaña de sensibilización.

Gráfico: 18 *Campaña equidad racial*

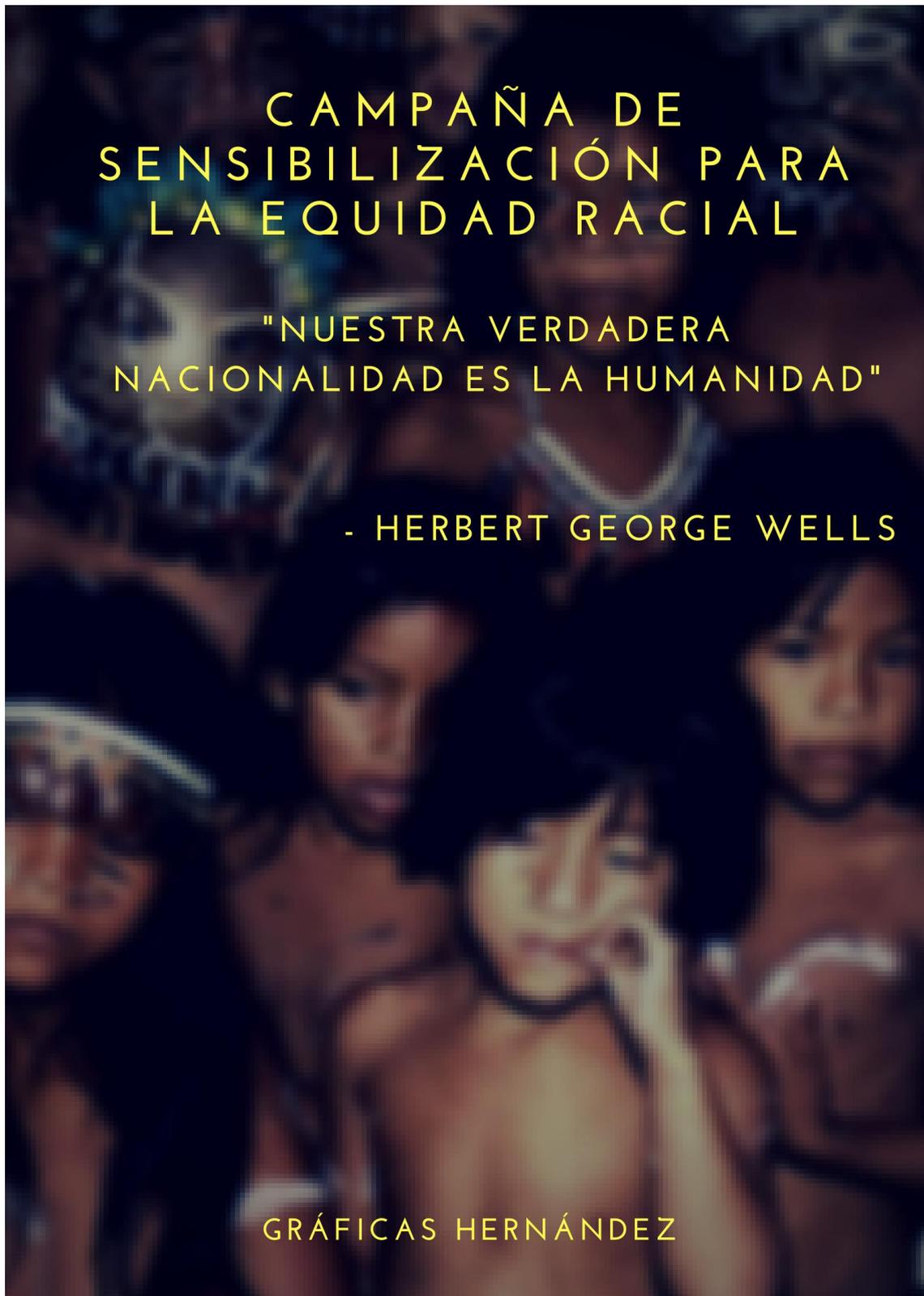


Imagen diseñada por Stalin Hernández & Carlos Hernández. Para la campaña de sensibilización.

Gráfico: 19 *Campaña equidad racial*

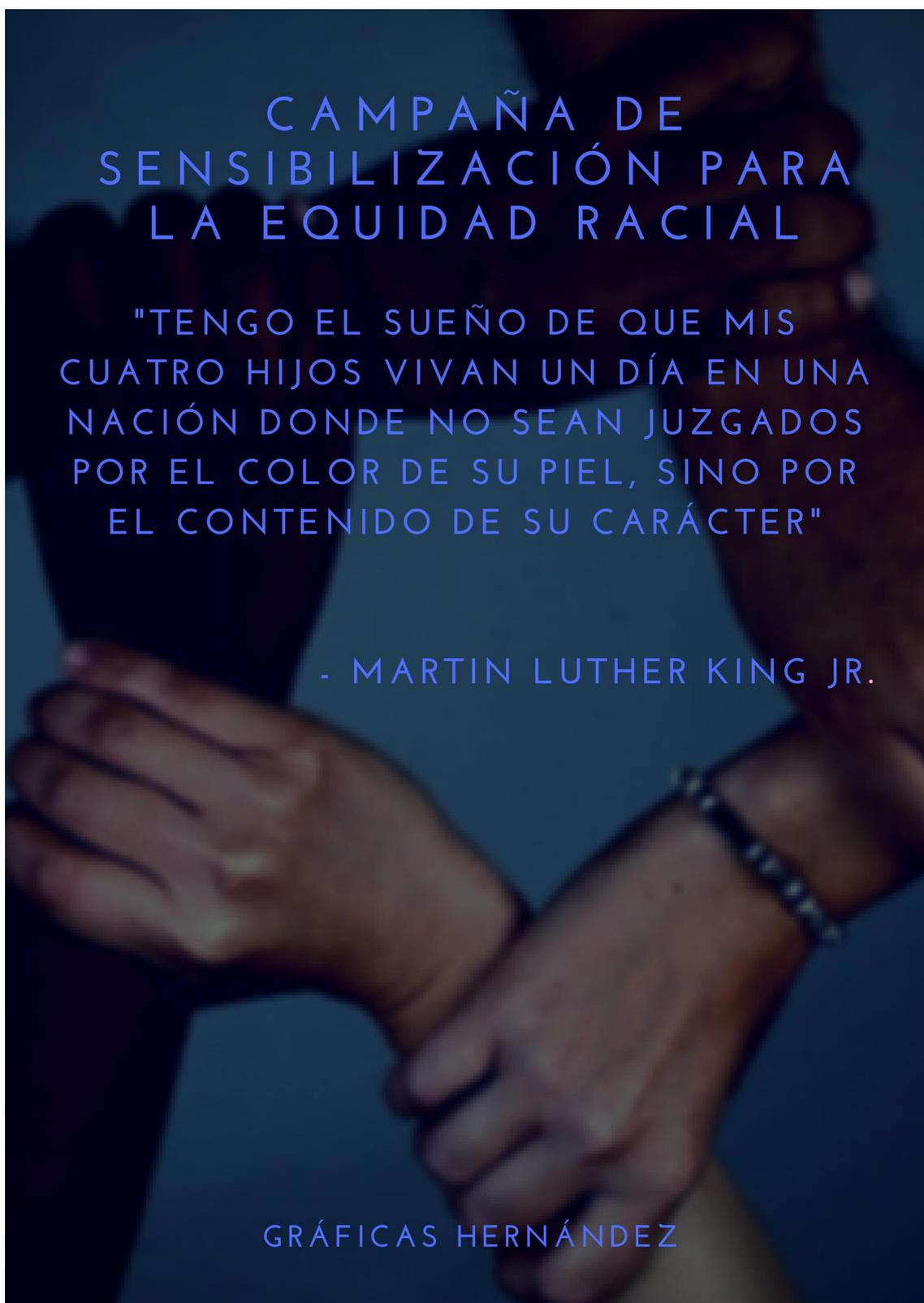


Imagen diseñada por Stalin Hernández & Carlos Hernández. Para la campaña de sensibilización.

Resultados obtenidos

Los trabajadores manifestaron sentirse impactados por las frases y los diseños utilizados en las imágenes que fueron parte de la campaña. Los cargos medios y altos, vieron esta campaña como una forma de llegar a mejorar su imagen con sus clientes, por lo que decidieron continuar con la campaña y elaborar más diseños de imágenes.

Conclusiones

Luego de la aplicación de actividad y la búsqueda de estrategias para que la campaña tenga el mayor impacto, creemos y evidenciamos el éxito que tuvo la campaña, esta actividad fue una de las más controversiales, porque genero un sentido de unión y respeto mientras duro la campaña y también tuvo un costo económico medio para nosotros como facilitadores, ya que fuimos los que cubrimos los gastos de impresión de los flyers y los posters.

ACTIVIDAD 5

3.2.2.5 Creación de políticas formales en los siguientes aspectos:

- Promoción de la equidad de género
- Respeto hacia la privacidad de la imagen del trabajador en situaciones de salud personal.

Aspectos generales. - Las políticas formales son aspectos que se encuentran dentro de las normas y reglamentos internos de una empresa, su importancia radica en el hecho de que son una guía de comportamiento y además proporcionan sustento legal para la regulación de las conductas dentro de una organización. La creación de estos aspectos formales, garantiza hasta cierto punto, que un determinado comportamiento se presente o no dentro de una empresa.

En el caso de Gráficas Hernández, mediante la fase de diagnóstico se pudo evidenciar la falta de políticas referentes a estas temáticas o desconocimiento por parte de los trabajadores de la empresa en cuanto a la existencia de dichas políticas. Por lo que el trabajo consiste en implementar políticas referentes a estos aspectos dentro de reglamento interno de la empresa, o si es que existen, socializarlas y recalcarlas, para satisfacer las necesidades de los trabajadores en cuanto a resolver las inquietudes referentes a los aspectos de equidad de género, y la confidencialidad en situaciones personales de los trabajadores.

Actividades a realizar. -

- Revisión del reglamento interno de la empresa
- Creación de políticas referentes a los temas mencionados
- Socialización de los cambios realizados dentro del reglamento interno

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Reglamento interno

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo de Gráficas Hernández

Beneficios. -

- Fomenta la equidad de género
- Reduce los conflictos
- Promueve las buenas prácticas éticas
- Fomenta las buenas prácticas laborales
- Fortalece el compromiso
- Aumenta el sentido de pertenencia
- Mejora la imagen empresarial.

Ejecución. -

Creación de políticas formales en los siguientes aspectos:

- Promoción de la equidad de género
- Respeto hacia la privacidad de la imagen del trabajador en situaciones de salud personal.

Análisis del reglamento interno de la empresa Gráficas Hernández.

El reglamento interno de la empresa fue diseñado hace varios años siguiendo el modelo de varias empresas públicas y privadas de nuestro entorno empresarial.

Luego de analizarlo pudimos evidenciar que no existían políticas o reglamentos que estén directamente relacionados a las políticas formales de: Promoción de la equidad de género, y el respeto hacia la privacidad de la imagen del trabajador en situaciones de salud personal.

Por este motivo se diseñaron algunos aspectos que serán parte de las políticas de la empresa, expresadas en su reglamento interno.

Aspectos creados para el reglamento interno de la empresa.

Promoción de la equidad de género.

- Cada área o departamento de la empresa, dependiendo de la naturaleza del área, tratare de tener siempre en su nómina colaboradores de ambos géneros, en porcentajes equilibrados.
- Las remuneraciones de los colaboradores no se verán influidas por el género del colaborador.
- En el caso de presentarse casos de embarazo en las colaboradoras de la empresa, se seguirán todas las estipulaciones de ley de nuestro país. Así mismo en el caso de paternidad.

Respeto hacia la privacidad de la imagen del trabajador en situaciones de salud personal.

- En caso de que un colaborador de la empresa sufra de alguna enfermedad tendrá derecho de descanso, según lo estipula la ley, manteniendo el derecho a la privacidad.
- En caso de enfermedades catastróficas se garantiza el respeto, no discriminación y derecho a la privacidad del colaborador.

Estos aspectos entraron en vigencia desde octubre del 2016, la revisión del reglamento interno de la empresa, y la propuesta de las reformas se realizaron el mes de octubre.

Conclusiones

La empresa inserta en su reglamento interno estos aspectos referentes a los actores internos dentro de la empresa, por lo tanto, ya son parte del reglamento interno de la empresa. Para socializar estos cambios se imprimieron en boletines oficiales las políticas nuevas, y manifestaron que en la próxima impresión del documento oficial del reglamento interno de la empresa estará actualizado con las nuevas políticas en las secciones en donde corresponden.

ACTIVIDAD 6

3.2.2.6 Promover el libre esparcimiento y el ejercicio físico dentro de la organización

Aspectos generales. - La actividad física es saludable para las personas, los mantiene activos y alertas, además contribuye con bajar los síntomas del estrés que se presenta en los trabajadores. Se han realizado algunas estrategias para promover la actividad física dentro de las organizaciones, una de ellas son las denominadas “*pausas activas*”, estas consisten en tomarse un receso de 10 minutos o menos para realizar una actividad física dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, son rutinas de ejercicios que están previamente diseñadas y contribuyen con el combate contra el estrés y la monotonía del trabajo.

Se han observado importantes beneficios de la aplicación de estas pausas activas, por este motivo las implementaremos en la empresa, como parte del inicio del cambio de gestión, hacia un modelo de gestión con mayores índices de responsabilidad social.

Actividades a realizar. -

- Creación de cronograma para pausas activas
- Propuesta de ejercicios para pausas activas
- Socialización de pausas activas

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Sitio de trabajo

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo de Gráficas Hernández

Beneficios. -

- Fomenta la salud física y emocional

- Promueve las buenas relaciones interpersonales dentro de la organización
- Reduce índices de estrés laboral
- Reduce la sensación de monotonía del trabajo

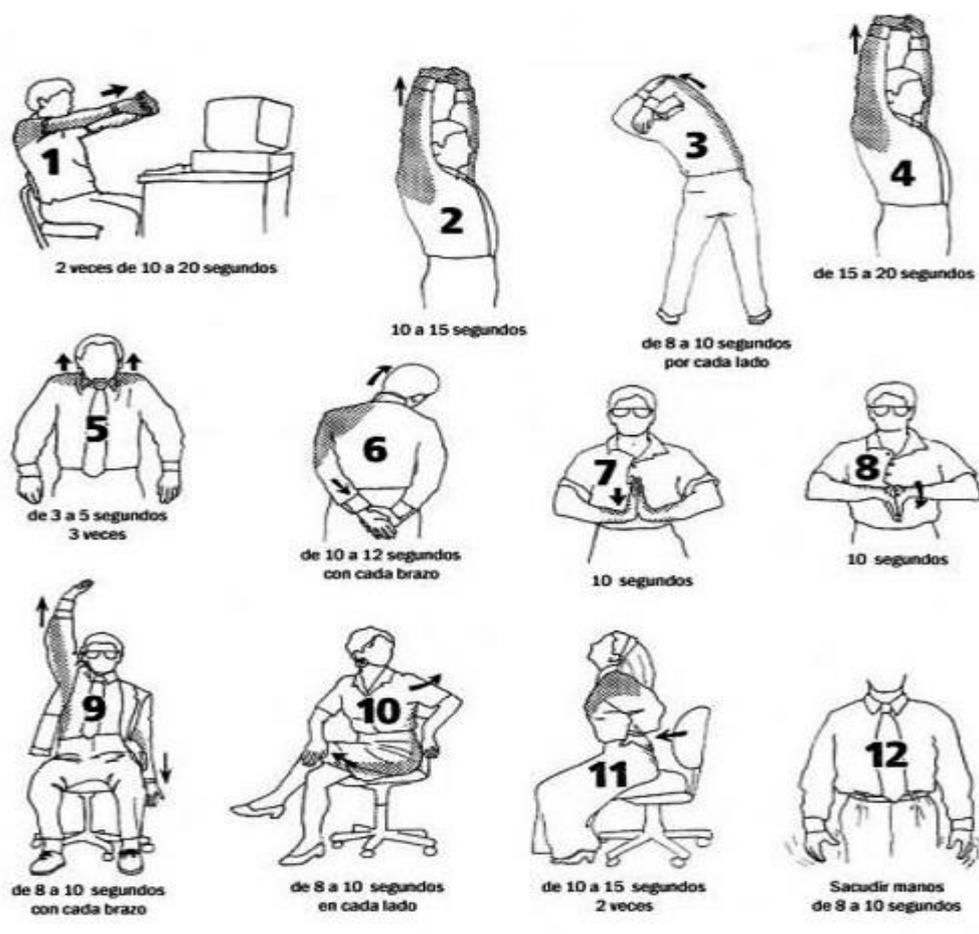
Ejecución. -

Promover el libre esparcimiento y el ejercicio físico dentro de la organización

Para lograr incentivar a los trabajadores a que realicen ejercicio físico dentro de la empresa, se elaboró un plan de pausas activas para todo el personal de la empresa, que consiste en ejercicios de dificultad baja, en el mismo sitio de trabajo. Durante 5 minutos a las 10H00 y 5 minutos a las 13H30.

Ejercicios para las pausas activas

Gráfico: 20 Ejercicios para el trabajo



La siguiente imagen fue tomada de un sitio web llamado siete en punto. (Celada) Para realizar los ejercicios de forma correcta

En la imagen se pueden distinguir los ejercicios para los colaboradores del área administrativa, son fáciles de ejecutar y son en el mismo lugar de trabajo.

Gráfico: 21 Ejercicios para el trabajo



Imagen tomada de sitio web, para detallar los ejercicios. La siguiente imagen fue tomada de un sitio web llamado los maestros del web. (Aroche)

Esta rutina de ejercicios fue propuesta para los trabajadores del área de producción ya que ellos pasan la mayor parte del tiempo de pie, en su área de trabajo.

Socialización de los ejercicios para pausas activas

Para la socialización de las pausas activas se imprimieron las imágenes de los ejercicios que eran parte de la actividad y se expusieron en los murales de la empresa.

Conclusiones

La actividad realizada tuvo gran acogida por parte de los trabajadores de la empresa, y la socialización de este tipo de actividades se propaga con facilidad, ya que los colaboradores que realizan estos ejercicios enseñan a sus compañeros para que también lo hagan, además contaban con un tiempo destinado a esta actividad.

ACTIVIDAD 7

3.2.2.7 Medir el estrés en los trabajadores periódicamente.

Aspectos generales. - El estrés es una enfermedad causada por la realización de actividades monótonas, difíciles de disfrutar, con una carga excesiva de complejidad, demasiado largas etc. Esta enfermedad puede causar diferentes síntomas a nivel psíquico y físico, siendo una de las principales enfermedades del último siglo con altos índices e incidencia, principalmente en la población económicamente activa o trabajadora.

Es importante diagnosticar a tiempo y de forma regular los índices de estrés en los trabajadores de una empresa, para poder dar solución y tomar acciones cuando los índices son demasiado altos, ya que esto es perjudicial para la salud de los trabajadores y afecta negativamente el entorno laboral, personal y familiar de los mismos.

Dentro de la empresa se realizará la elaboración de un test a los trabajadores administrativos del área de atención al cliente, para tomarlo como un muestreo de cómo se presentan los índices de estrés dentro de la empresa, además, para que el equipo de Gráficas Hernández replique el test para toda la organización y lo realice periódicamente.

Actividades a realizar. -

- Elaboración del test
- Aplicación del test
- Evaluación de resultados

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Materiales de oficina

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo del área de atención al cliente

Beneficios. -

- Aumenta el sentido de pertenencia
- Mejora el compromiso con el trabajo
- Promueve las buenas prácticas laborales.

Ejecución. -

Medición del estrés en los trabajadores periódicamente.

Para la ejecución de esta actividad primero se escogió a 3 colaboradores de diferentes áreas, de atención al cliente, diseño gráfico y el área de producción.

Posterior a esto se escogieron 2 herramientas para diagnosticar el estrés en los trabajadores, la primera basada en el *Cuestionario de Problemas Psicosomáticos o CPP* y nos permite conocer como el colaborador está percibiendo los síntomas asociados al estrés. La segunda basada en la *Escala general de satisfacción* que nos permite conocer las causas de porqué la persona está experimentando síntomas de estrés.

Cuestionario de problemas psicosomáticos

Adaptación española del trabajo de Hock de 1988, realizada por García-Izquierdo et al. En 1993. Consiste en un total de 12 ítems en los que se describen los síntomas más habituales asociados al estrés y en los que el trabajador debe señalar la frecuencia con que se han manifestado durante los últimos 3 meses. (Estreslaboral.info, 2016)

Formato utilizado en la aplicación del Cuestionario de problemas psicosomáticos.

TEST DE ESTRÉS LABORAL

Nombres:

Apellidos:

Edad:

Empresa:

Área:

Cargo:

Primera parte

Instrucciones:

A continuación, se muestran 12 ítems que muestran diferentes síntomas psicosomáticos. Para cada uno de ellos, señale con un círculo en qué grado los ha experimentado durante los últimos 3 meses, siendo 1 "nunca" y 6 "con mucha frecuencia". A continuación, se muestra una descripción más detallada de cada una de las posibles respuestas:

- 1- Nunca.
- 2- Casi nunca.
- 3- Pocas veces.
- 4- Algunas veces.
- 5- Con relativa frecuencia.
- 6- Con mucha frecuencia.

1. Imposibilidad de conciliar el sueño.	1	2	3	4	5	6
2. Jaquecas y dolores de cabeza.	1	2	3	4	5	6
3. Indigestiones o molestias gastrointestinales.	1	2	3	4	5	6
4. Sensación de cansancio extremo o agotamiento.	1	2	3	4	5	6
5. Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.	1	2	3	4	5	6
6. Disminución del interés sexual.	1	2	3	4	5	6
7. Respiración entrecortada o sensación de ahogo.	1	2	3	4	5	6
8. Disminución del apetito.	1	2	3	4	5	6
9. Temblores musculares (por ejemplo, tics nerviosos o parpadeos).	1	2	3	4	5	6
10. Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6
11. Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	1	2	3	4	5	6
12. Tendencias a sudar o palpitaciones.	1	2	3	4	5	6

Formato del cuestionario de problemas psicosomáticos tomado de estreslaboral.info (Estreslaboral.info, 2016)

Corrección del cuestionario.

La suma de los valores de todas las respuestas puede tomar un valor comprendido entre 12 (No existe síntoma alguno de estrés) y 72 (nivel de estrés máximo). El punto medio se establece en 42 puntos. Se deben tomar en cuenta los polos en las respuestas, ya que esto podría arrojar información de problemas de estrés grave en el trabajador.

Escala General de Satisfacción

Se trata de una adaptación realizada por los psicólogos Jesús Pérez Bilbao y Manuel Fidalgo Vega de la obra "Overall Job Satisfaction" (Escala General de Satisfacción) de Warr, Cook y Wall publicada en 1979. (Estreslaboral.info, 2016)

Esta adaptación fue diseñada para que sea de aplicación sencilla, pero sin comprometer su validez, cabe recalcar que la herramienta no fue diseñada por nosotros, sino es de autoría de estreslaboral.info.

Se utilizó esta adaptación ya que era la más sencilla de aplicar y su evaluación no requería de profesionales en la materia, además que es de uso gratuito, que es bastante útil ya que nosotros tenemos que financiar todos los procesos del proyecto.

Formato utilizado en el test de escala de satisfacción.

SEGUNDA PARTE DEL TEST DE ESTRÉS LABORAL

Instrucciones:

A continuación, se muestran varios aspectos relacionados con su puesto de trabajo. Señale con un círculo cómo se siente con respecto a cada uno de ellos en una escala del 1 al 7, siendo 1 "muy insatisfecho" y 7 "muy satisfecho". Para ayudarle a elegir mejor la opción más acorde a sus sensaciones le mostramos en detalle el significado de cada número de la escala:

- 1- Muy insatisfecho.
- 2- Insatisfecho.
- 3- Moderadamente insatisfecho.
- 4- Ni satisfecho ni insatisfecho.
- 5- Moderadamente satisfecho.
- 6- Satisfecho.
- 7- Muy satisfecho.

1. Condiciones físicas de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Libertad para elegir su propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Su superior inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilidad que usted tiene asignada.	1	2	3	4	5	6	7
7. Su salario.	1	2	3	4	5	6	7
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
9. Relación entre dirección y trabajadores en su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sus posibilidades de promocionar.	1	2	3	4	5	6	7
11. El modo en que su empresa está gestionada.	1	2	3	4	5	6	7
12. La atención que se presta a las sugerencias que usted hace.	1	2	3	4	5	6	7
13. Su horario de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. La variedad de tareas que realiza en su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Su estabilidad en el empleo.	1	2	3	4	5	6	7

Formato de la escala de satisfacción tomado de estreslaboral.info (Estreslaboral.info, 2016)

Corrección del test:

El test anterior permite obtener 3 puntuaciones diferentes. Una mayor puntuación indica un mayor nivel de satisfacción.

- **Nivel de satisfacción:** Corresponde a la suma de todos los ítems. Su valor mínimo es de 15 (mínima satisfacción) y su valor máximo de 105 (máxima satisfacción). El punto medio o neutral se establece en 60 puntos. Aborda la satisfacción respecto a factores intrínsecos al puesto de trabajo, tales como la responsabilidad, el contenido de la tarea o la promoción, la satisfacción respecto a factores extrínsecos al puesto de trabajo, tales como la organización, el horario o la remuneración económica.

Se unificaron los niveles de satisfacción para hacerlo general, con el fin de que la herramienta no sea tan compleja a la hora de evaluar los resultados.

Aplicación del test

La aplicación del test se realizó en la ciudad de Cuenca en la empresa Gráficas Hernández a los siguientes colaboradores de la empresa.

Tabla 8: *Trabajadores*

GRAFICAS HERNANDEZ		
Nombre y apellido	Área	Cargo
Jonatan Albarracín	Producción	Trabajador general
Lourdes Guillen	Diseño Gráfico	Diseñadora de arte
Lupe del Carmen Tamayo	Atención al cliente	Secretaria general

Tabla elaborada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

La aplicación tuvo una duración de 20 minutos por cada persona, se realizaron simultáneamente.

Análisis de los resultados

Datos de identificación

Tabla 9: *Datos de identificación*

Nombre	Edad	Cargo	Área	Empresa
Jonatan Albarracín	32	Trabajador general	Producción	Gráficas Hernández
Lourdes Guillen	26	Diseñadora de arte	Diseño Gráfico	Gráficas Hernández
Lupe Tamayo	55	Secretaria general	Atención al cliente	Gráficas Hernández

Tabla elaborada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Evaluación de resultados

Primera parte: Cuestionario de problemas psicosomáticos.

Tabla 10: *Resultados cuestionario de problemas psicosomáticos*

Nombres	Puntaje	Interpretación
Jonatan Albarracín	21	No presenta síntomas de estrés
Lourdes Guillen	32	Presenta síntomas normales de estrés
Lupe Tamayo	43	Presenta síntomas de estrés significativos.

Tabla elaborada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

En los resultados podemos observar que dos de los trabajadores evaluados no presentan síntomas de estrés, por otro lado, una colaboradora presenta síntomas significativos de estrés, que están directamente relacionados al trabajo.

Segunda parte: Escala de satisfacción.

Tabla 11: *Resultados Escala de satisfacción.*

Nombres	Nivel de satisfacción	Interpretación
Jonatan Albarracín	76	Satisfacción moderada en su lugar de trabajo
Lourdes Guillen	83	Alta satisfacción en su lugar de trabajo
Lupe Tamayo	57	Su nivel de satisfacción en su lugar de trabajo es bajo

Tabla elaborada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

En los resultados podemos observar que el primer colaborador que no presenta síntomas de estrés, está moderadamente satisfecho en su trabajo, existe una relación directa entre su cargo y su nivel de satisfacción.

Por otro lado, la segunda colaboradora está totalmente satisfecha en su trabajo, por lo que sus síntomas de estrés moderados son por otra causa que su trabajo en la empresa.

Por último, la tercera colaboradora presenta insatisfacción moderada en su lugar de trabajo y tiene síntomas de estrés significativos, estos síntomas están relacionados directamente a su trabajo.

Conclusiones

Podemos concluir que el lugar de trabajo y el ambiente laboral están afectando de forma directa a los colaboradores de la empresa, por este motivo se sugiere a los gerentes desarrollar las actividades planteadas en este proyecto de cambio de modelo de gestión, como alternativas para mejorar la satisfacción de sus trabajadores.

ACTIVIDAD 8

3.2.2.8 Desarrollar charla de educación alimenticia.

Aspectos generales. - La alimentación constituye una de las necesidades básicas del ser humano para sobrevivir, en la actualidad se ha observado mediante estudios la importancia de una alimentación sana, natural y equilibrada. Se ha descubierto la influencia que tienen los alimentos en el rendimiento físico y mental, incluso en los estados de ánimo de una persona.

La importancia de una alimentación responsable es fundamental para mejorar los índices de calidad de vida y mantener un rendimiento óptimo en el trabajo, se desarrollará una charla sobre hábitos alimenticios saludables, para recordar la importancia de una alimentación sana de los trabajadores de la empresa.

Actividades a realizar. -

- Convocatoria de los trabajadores
- Realización de la charla
- Retroalimentación de la charla

Recursos requeridos. -

Físicos:

- Materiales de oficina
- Computador
- Sala de conferencias

Humanos:

- Facilitadores
- Equipo de Gráficas Hernández

Beneficios. -

- Fomenta la buena alimentación de los trabajadores

- Aumenta la productividad
- Aumenta el sentido de pertenencia.

Ejecución. -

Desarrollo de charla de educación alimenticia.

Para desarrollar la charla de educación alimentaria se realizó la convocatoria al personal de la empresa, pero se dividió por grupos de áreas, y se expuso la charla el día lunes 19 de septiembre del 2016 a diferentes grupos, cada grupo estuvo en la charla 15 minutos.

Las áreas a las que se les impartió la charla fueron: Área administrativa, área de diseño gráfico, área de producción, esta última se dividió en departamento de imprenta, elaboración y acabados, que son los diferentes departamentos en que se divide el área de producción.

La convocatoria se hizo de forma verbal con el jefe de personal y encargado de producción conjuntamente con nosotros como facilitadores.

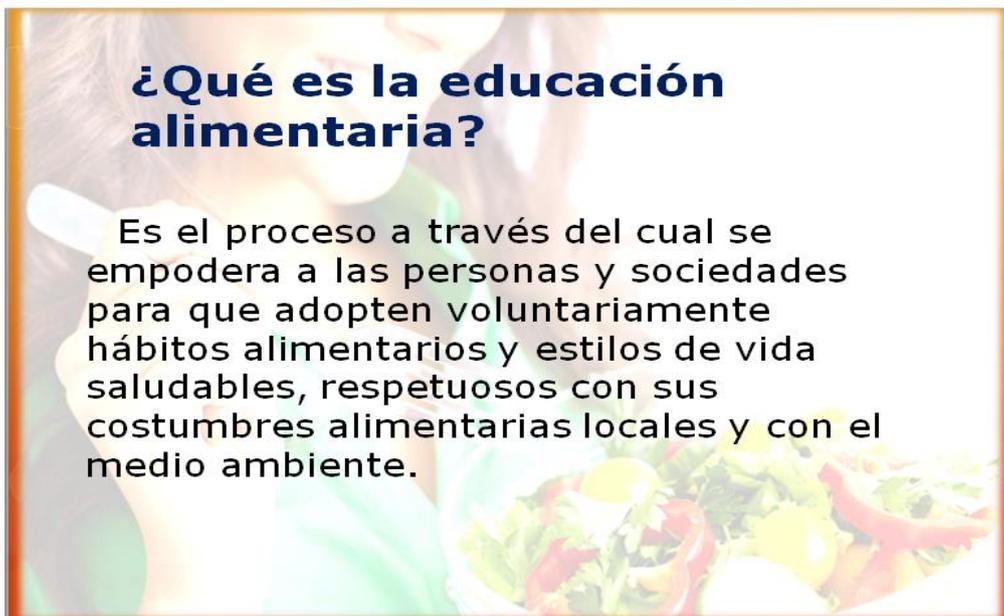
Material utilizado en la charla de educación alimentaria.

Gráfico: 22 *Educación alimentaria*



Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 23 *Educación alimentaria*



Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 24 *Educación alimentaria*

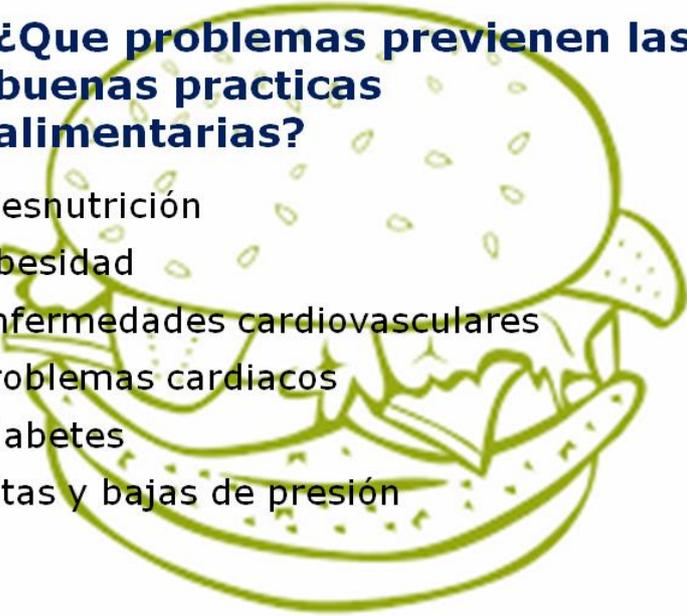


¿Por que es importante la educación alimentaria?

- La educación alimentaria y nutricional – junto con otras medidas- es indispensable en la prevención y control de los problemas de malnutrición y enfermedades crónicas relacionadas con la dieta.

Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 25 *Educación alimentaria*

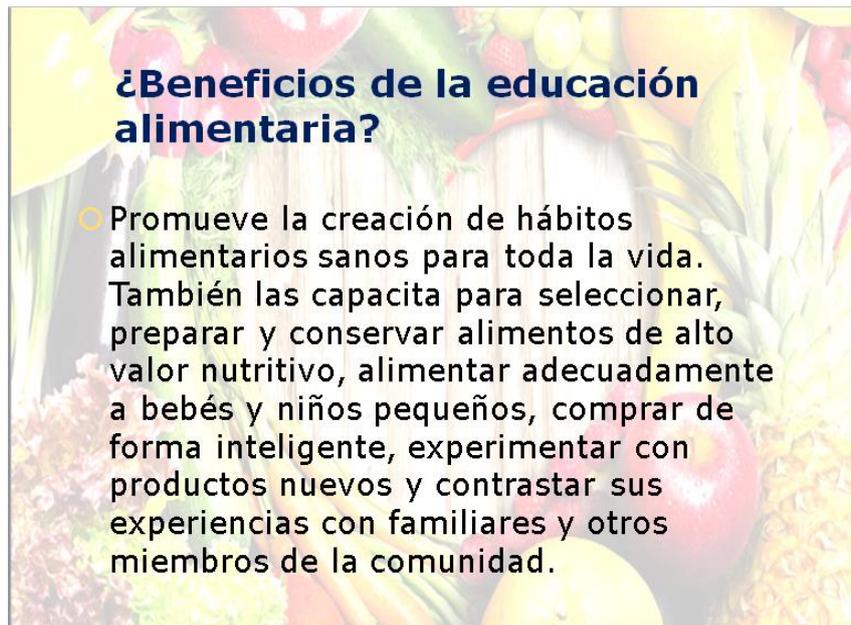


¿Que problemas previenen las buenas practicas alimentarias?

- Desnutrición
- Obesidad
- Enfermedades cardiovasculares
- Problemas cardiacos
- Diabetes
- Altas y bajas de presión

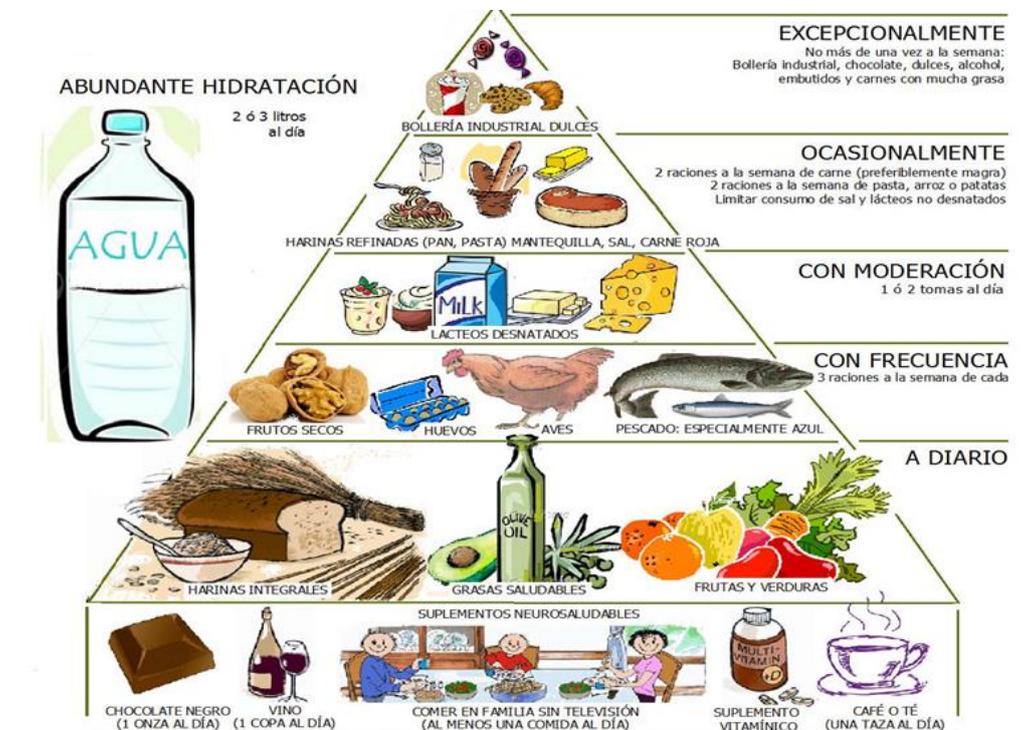
Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 26 Educación alimentaria



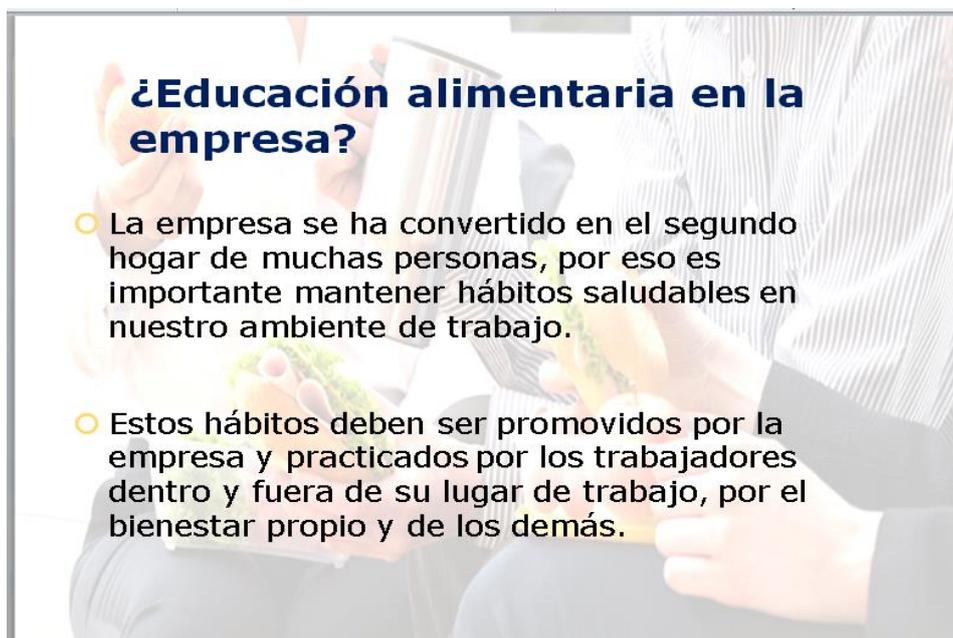
Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 27 Educación alimentaria



Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 28 *Educación alimentaria*



Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Gráfico: 29 *Educación alimentaria*



Arte realizada por Stalin Hernández & Carlos Hernández

Conclusiones

Luego de la charla se realizó la retroalimentación en donde los participantes manifestaron su agradecimiento por los temas abordados, ya que en la empresa no se habían realizado actividades similares a esta.

Los participantes solicitaron que cada cierto tiempo se den este tipo de charlas que encaminan a mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos y de sus familias.

Por otro lado, los participantes se comprometieron a hacer cambios en sus estilos de vida y dieta diaria con el fin de evitar enfermedades para ellos y sus familias.

3.3. Socialización del modelo de RSE

Para la socialización del modelo de RSE, se entregó un ejemplar del manual con todas sus fases al comité gerencial de la empresa Gráficas Hernández, posterior a esto se realizó una reunión con el fin de socializar con el comité todos los aspectos de la RSE para los actores internos, cuáles son las herramientas que fueron utilizadas, cuáles fueron las actividades ejecutadas, como pueden evaluarse y cuáles son las estrategias para continuar con un cambio del modelo de gestión.

Por otro lado, podemos recalcar que la socialización tiene como finalidad enseñar al comité gerencial en donde radica la importancia de la creación, diseño y ejecución de este tipo de procesos dentro de la empresa, cuales son los beneficios a largo y corto plazo, y por qué es una inversión los temas de RSE y no un gasto, como suele pensarse.

Es necesario señalar que este ejemplar se encuentra en la biblioteca pública de la empresa a la que todos los colaboradores pueden acceder, además el comité gerencial está utilizando este manual como guía para desarrollar algunos procesos dentro de la empresa, esta información fue obtenida en una reunión realizada en el mes de noviembre del 2016 en la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de la implementación del manual de RSE en la empresa Gráficas Hernández podemos concluir que los actores internos de la empresa pueden desarrollar sus actividades en un entorno idóneo, esto podemos evaluar mediante los beneficios que cada una de las actividades ejecutadas puede lograr, posterior a este proceso se realizaran las

entrevistas para saber cuál fue el impacto real de las ejecuciones de todas las actividades planteadas.

Con este manual se ha brindado una herramienta a la empresa, que servirá como modelo para que se mantengan y se diseñen otro tipo de estrategias enfocadas para los actores internos, además los colaboradores de la empresa ya tienen experiencia en la participación de estos procesos por lo que se ha creado valor no solo a al modelo de gestión, si no de forma indirecta a los actores internos, que ya tienen cierta capacitación de cuáles son los procesos que a ellos les ayudan a mejorar su ambiente de trabajo y desarrollarse personal y profesionalmente.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRIMERA FASE DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA ACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA GRÁFICAS HERNÁNDEZ.

INTRODUCCION

En el siguiente capítulo se realizará la evaluación de todo el trabajo realizado, por medio de una comparación estadística del porcentaje de aspectos de RSE enfocado a los actores internos de la empresa, antes y después de la implementación del proyecto.

Esta evaluación será ejecutada por medio de una entrevista a los Gerentes y colaboradores de la empresa que estuvieron implementando el proyecto con nosotros como facilitadores, la entrevista estará dividida en tres fases, la primera fase, es la comparación estadística de los aspectos de RSE, la segunda fase será la evaluación de las actividades que se

ejecutaron y la tercera fase, serán los compromisos por parte de los Gerentes para continuar con la implementación de procesos de RSE dentro de la empresa, estas fases garantizan que la evaluación sea lo más completa posible, y que la implementación del proyecto sea la primera fase de un plan integral de RSE dentro de la empresa.

4.2. Actores Internos

4.2.1 ¿Porque es importante la evaluación?

La evaluación es por lo general la última fase de un proyecto de cualquier tipo, su importancia radica en que es la herramienta por excelencia para conocer cuáles son los resultados y objetivos alcanzados de cualquier trabajo realizado, por este motivo es la parte final y uno de los pasos fundamentales a la hora de desarrollar algún tipo de proyecto o estudio.

4.2.2 Metodología de la evaluación

La evaluación de la implementación de la primera fase de un modelo de responsabilidad social empresarial para actores internos de la empresa Gráficas Hernández se realizó mediante entrevistas a profundidad a los siguientes cargos: la MBA CPA Patricia Lorena Vélez Garate como Gerente general, Lic. Jonny Esteban Patiño Sigüenza como Gerente de producción y la Lic. Melida Omayra Escandón Vélez como jefa de recursos humanos.

Estas entrevistas estuvieron dirigidas por nosotros en calidad de moderadores de la entrevista, es oportuno señalar que la entrevista no fue individual por motivos de trabajo de los gerentes, ya que son caros críticos y no pueden descuidar los procesos de la empresa. Pero esta decisión no afectó en ningún sentido los objetivos de la entrevista, que era diagnosticar si los índices de aspectos de RSE subieron gracias al trabajo desarrollado por nosotros.

La entrevista se dividió en tres fases generales: *Primera fase*: Presentación de una tabla con la que se diagnosticaron al inicio de la ejecución del proyecto, los aspectos que estaban presentes en la empresa, antes de desarrollar el proyecto de

cambio de gestión. Y la *Segunda fase*: En la cual se presentaron las actividades ejecutadas en la empresa con el fin de obtener información de la percepción que tienen los cargos altos del impacto que género la ejecución de dichas actividades. Por último, la *Tercera fase*: en la que se mostraron actividades que los colaboradores de la empresa, señalaban como muy importantes de cumplir o desarrollar en la empresa, pero que, por su naturaleza compleja y larga de cumplir en el tiempo, no se pudieron ejecutar por parte de nosotros, es oportuno señalar que también hay un par de actividades que no pudieron ejecutar por falta de recursos económicos de los facilitadores.

4.2.2.1 Entrevista

4.2.2.1.1 Primera fase

Para la primera fase se presentó una tabla que se utilizó para la fase de diagnóstico de factores de RSE presentes en la empresa, se utilizó los mismos parámetros con el fin de conocer cuál fue el impacto de la aplicación de las actividades y también para conocer estadísticamente cual fue el aumento de los porcentajes de aspectos de RSE presentes en la empresa, desde que se inició la ejecución del cambio de modelo de gestión responsable socialmente enfocado a los actores internos de la empresa Gráficas Hernández.

La siguiente tabla se elaboró basándonos en la guía CERES-ETHOS (Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial) tomando en cuenta los aspectos Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, y Publico Interno. (CERES-ETHOS, 2010)

Tabla 12: *Herramienta entrevista de evaluación*

Gráficas Hernández		
Autorregulación de la Conducta		
	¿Se cumple?	
1.- Compromisos Éticos	SI	NO

1.1. Cumple con todas las leyes vigentes.	X	
1.2. Cumple con la legislación impositiva y se encuentra al día en el pago de impuestos.	X	
1.3. Cumple con la normativa de seguridad social vigente.	X	
1.4. Tiene procedimientos para que todos sus empleados conozcan la legislación que deben cumplir de acuerdo con la actividad que desarrolla la empresa.	X	
1.5. Tiene un código de ética.	X	
1.6. Tiene un código de ética que es entregado y difundido entre los empleados de todos los niveles de la empresa.	X	
1.7. Tiene un código de ética que contempla a los siguientes grupos de interés: empleados, proveedores, medio ambiente, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y accionistas minoritarios.	X	
1.8. Tiene un código de ética en donde se prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales (soborno, corrupción, extorsión, coima y doble contabilidad).	X	
1.9. Expone públicamente sus compromisos éticos a sus grupos de interés, por medio de material institucional, por Internet o de otra manera adecuada.	X	
1.10. Posee un comité, consejo o responsable(s) formal(es) de las cuestiones éticas, reconocido(s) internamente.	X	
1.11. Posee un comité, consejo o responsable(s) formal(es) de las cuestiones éticas, reconocido(s) externamente.	X	
1.12. Estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados.	X	
1.13. Cuenta con un mecanismo para conocer la opinión de sus empleados acerca del ambiente ético de la empresa.	X	
1.14. Promueve la transparencia entre sus colaboradores, clientes y proveedores.	X	
1.15. Tiene una misión y visión que es revisada periódicamente.	X	
1.16. Tiene explícita su misión y visión y además expuestas públicamente.		X
1.17. Tiene una misión y visión en la que se incluyen consideraciones sobre responsabilidad social empresarial.	X	
	¿Se cumple?	
2.- Arraigo en la Cultura Organizativa	SI	NO
2.1. Aborda las cuestiones éticas en encuestas de clima laboral, por evaluación de 360° o herramientas similares.		X

2.2. Cuenta con empleados que demuestran familiaridad con los temas contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.	X	
2.3. Tiene una estructura organizativa con procedimientos para manejar denuncias y resolución de conflictos relacionados al incumplimiento del código de ética y/o su declaración de principios.	X	
2.4. Difunde y educa a sus empleados, en valores y aplicación de su código de ética de manera regular.	X	
	¿Se cumple?	
3.- Gobierno Corporativo	SI	NO
3.1. Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes.	X	
3.2. Posee una estructura que contemple Consejo Directivo o consultivo, auditoría externa independiente, para: asegurar el control de la propiedad sobre la gestión; prevenir/evitar abusos de poder de sus integrantes; fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses; evitar el soborno y otras prácticas de corrupción; la creación de “contabilidades paralelas” o de cuentas secretas y la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan, entre otros.		X
3.3. Cuenta con mecanismos para nombrar miembros del consejo, lleva en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades, riesgos ambientales y sociales y monitorear la actuación de la gestión (directiva).		X
3.4 Utiliza un manual de políticas, normas y procedimientos, tales como: políticas de compras y contrataciones políticas de RRHH, perfiles de puesto, rangos salariales, reclutamiento y selección de personal.		X
Respeto al individuo		
	¿Se cumple?	
4.- Valoración de la Diversidad	SI	NO
4.1. Hace referencia a su política de valoración de la diversidad y no discriminación.	X	
4.2. Incluye requisitos para monitorear la diversidad y posibles desigualdades, entre otras situaciones.	X	
4.3. En su política de valorización de la diversidad y no discriminación, tiene procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción, movilidad interna y despido.	X	

4.4. En esa política, prevé claramente los mecanismos y canales formales para denuncia, seguimiento, análisis y averiguación de los hechos que involucren posibles casos de discriminación.	X	
4.5. Desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la diversidad en la fuerza de trabajo.	X	
4.6. Frente a la eliminación de la tercerización, incorporó a sus empleados tercerizados a su nómina de trabajadores sin despidos ni discriminación alguna.	X	
	¿Se cumple?	
5.- Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	SI	NO
5.1. Lleva un registro de sus empleados de acuerdo con la raza o etnia a la que pertenecen.		X
5.2. Da oportunidades laborales a personas de raza afroecuatoriana.	X	
5.3. Da oportunidades laborales a personas de raza indígena.	X	
5.4. Desarrolla campañas de sensibilización entre colaboradores sobre la importancia de la equidad racial.	X	
	¿Se cumple?	
6.- Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	SI	NO
6.1. Tiene una política de promoción de la equidad de género formal.	X	
6.2. Tiene una política de valorización de la diversidad y de no discriminación que cuenta con procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	X	
6.3. Tiene una política que prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o condición reproductiva.		X
6.4. Cuenta con una política de comunicación comercial que tiene como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que llegue a agredir la dignidad de las mujeres.		X
6.5. Ofrece las mismas condiciones en los procesos de selección a candidatas mujeres y a candidatos hombres que tienen antecedentes profesionales similares.	X	
Trabajo Decente		
	¿Se cumple?	
7.- Política de Remuneración, prestaciones y carrera	SI	NO

7.1. Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa (monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, en especie, incluyendo el reparto de utilidades y programa de bonos).	X	
7.2. Realizó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	X	
7.3. Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y prestaciones.		X
7.4. Tiene un componente de participación en los resultados.		X
7.5. Cuenta con un manual de cargos y salarios.		X
7.6. Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los empleados.		X
7.7. Realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.		X
7.8. Realiza encuestas o procesos internos para monitorear posibles desigualdades.		X
	¿Se cumple?	
8.- Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo	SI	NO
8.1. Ha sido avalada por las normas SA8000, OHSAS 18000 o por norma equivalente.	X	
8.2. Capacita anualmente en salud y seguridad.	X	
8.3. Ofrece beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.	X	
8.4. Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.	X	
8.5. Ofrece un programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol.		X
8.6. Ofrece un programa específico para portadores de VIH/SIDA.		X
8.7. Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.	X	
8.8. Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.		X

8.9. Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados por una estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.		X
8.10. Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo.	X	
8.11. Cuenta con áreas de esparcimiento y distracción para empleados.		X
8.12. Posee programas deportivos o de recreación patrocinados por la empresa.	X	
8.13. Desarrolla políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre sus empleados.	X	
8.14. Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución.		X
8.15. Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal.	X	
8.16. Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	X	
8.17. Promueve un programa de combate al estrés para los empleados.	X	
8.18. Posee un programa de orientación alimenticia y/o nutricional.	X	
	¿Se cumple?	
9.- Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad	SI	NO
9.1. Analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional.		X
9.2. Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo (absoluto y/o funcional), educación básica o enseñanza secundaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.		X
9.3. Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales por desarrollarse.		X
9.4. Posee programas de consejería sobre la planificación de carreras con el afán de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.		X
9.5. Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	X	
	¿Se cumple?	
10.- Conducta Frente a Despidos	SI	NO

10.1. Acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene una política para minimización y mejoría de ese indicador.	X	
10.2. Busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONGs y asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal.		X
10.3. Considera la situación social del empleado al momento de su despido.		X
10.4. Se caracteriza por no tener reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.		X
	¿Se cumple?	
11.- Preparación para Jubilación	SI	NO
11.1. Ofrece un programa de jubilación complementaria a todos sus empleados.		X
11.2. Involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación.		X

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández basándose en los indicadores de la guía CERES-ETHOS para la entrevista de evaluación de la ejecución de las actividades.

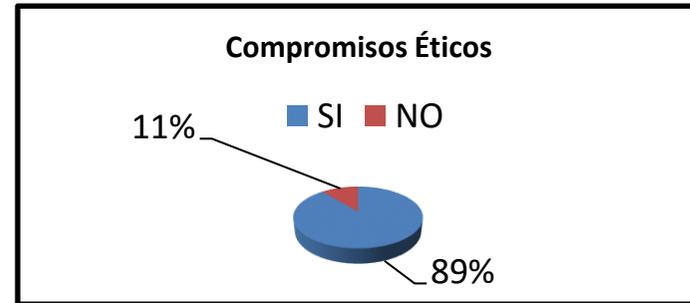
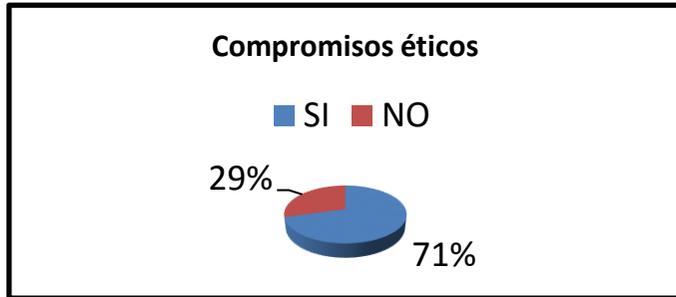
Interpretación de los resultados

La empresa Gráficas Hernández, en base a la percepción de los cargos, MBA CPA Patricia Lorena Vélez Garate como gerente general, Lic. Jonny Esteban Patiño Sigüenza como gerente de producción y la Lic. Melida Omayra Escandón Vélez como directora de recursos humanos, obtuvo los siguientes resultados.

Para esta parte de la interpretación de resultados y con el fin de comparar de mejor manera el índice de porcentaje al inicio y al final de la implementación de la primera fase de un modelo de responsabilidad social empresarial para actores internos de la empresa Gráficas Hernández, se realizará una comparación estadística en pasteles del antes y después de cada aspecto contemplado en la tabla.

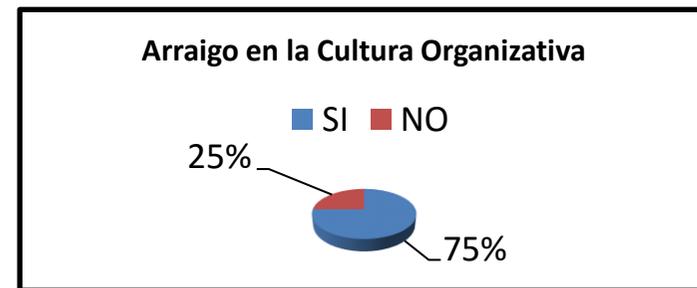
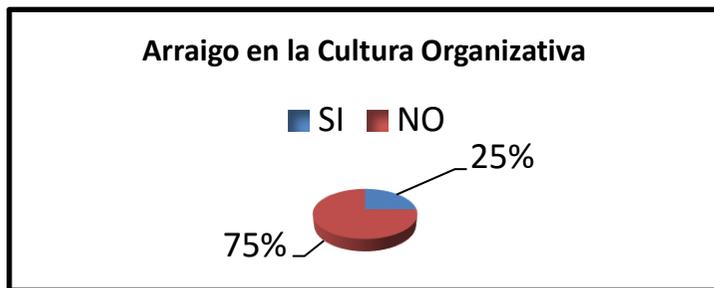
Comparación estadística de la presencia de aspectos de RSE en la empresa.

Gráfico: 30 Comparación de Compromisos Éticos, antes y después de la implementación del proyecto.



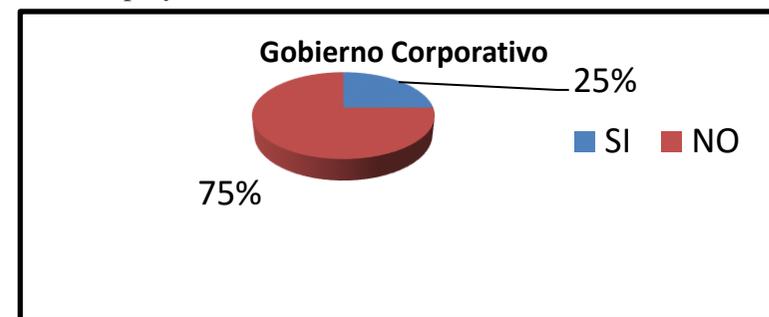
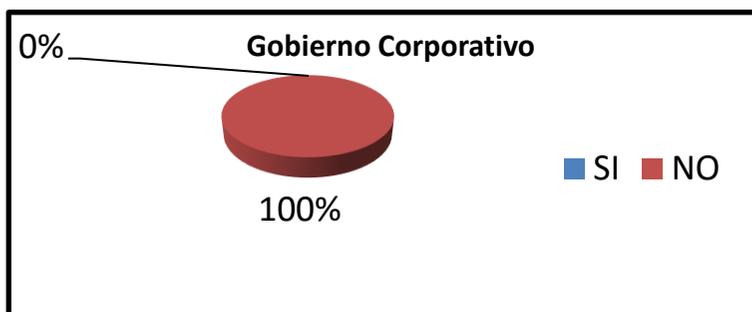
Se puede evidenciar el crecimiento en los Compromisos éticos en 18 puntos entre el porcentaje obtenido al inicio del trabajo y el porcentaje obtenido con las actividades desarrolladas después de aplicar el proyecto, aun se siente insatisfacción en el ítem en que dice que la Misión y la Visión de la empresa no son expuestas públicamente.

Gráfico: 31 Comparación de Arraigo en la Cultura Organizativa, antes y después de la implementación del proyecto.



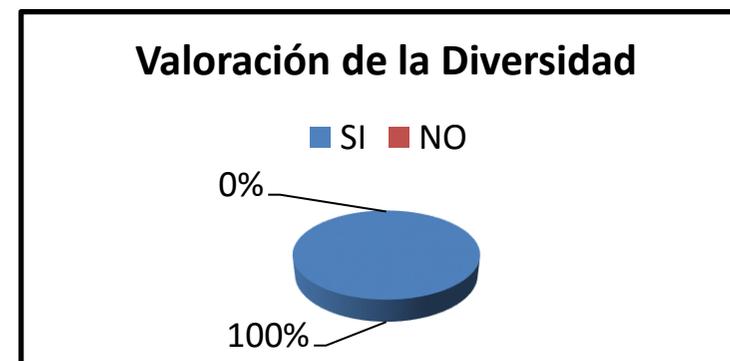
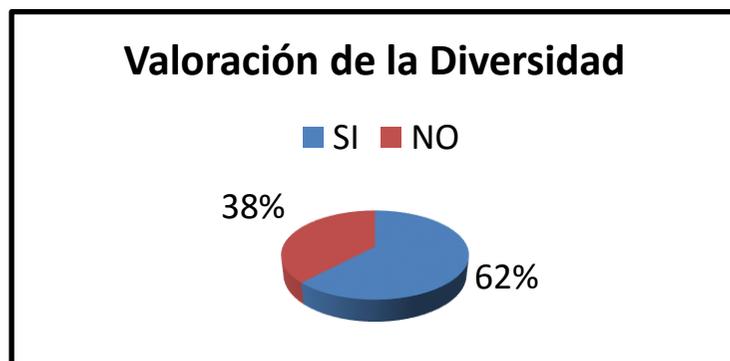
En cuanto al Arraigo en la Cultura organizativa antes de la implementación del proyecto un 25% manifestaba que si se cumplía con lo estipulado, pero un 75% opinaba lo contrario, después de la implementación del proyecto dan un giro total los porcentajes y se invierten a 75% el nivel de satisfacción de cumplimiento del Arraigo de la cultura organizativa y el 25% manifiesta que le incomoda el hecho de que no se abordan las cuestiones éticas en encuestas de clima laboral.

Gráfico: 32 Comparación de Gobierno Corporativo, antes y después de la implementación del proyecto.



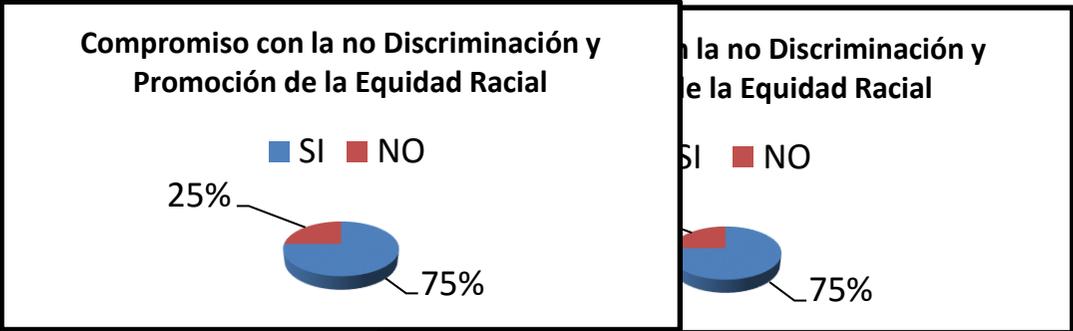
Se puede observar en el gráfico que antes de la puesta en marcha del proyecto, el Gobierno Corporativo se mantenía en un 100% en que no se cumplía con este importante ítem, después de la aplicación del proyecto estos porcentajes cambian y un 25% opina que ya se está empezando a contar con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes.

Gráfico: 33 Comparación de Valoración de la Diversidad, antes y después de la valoración del proyecto.



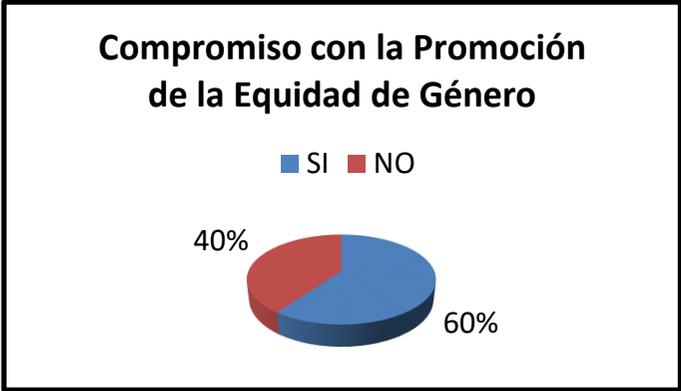
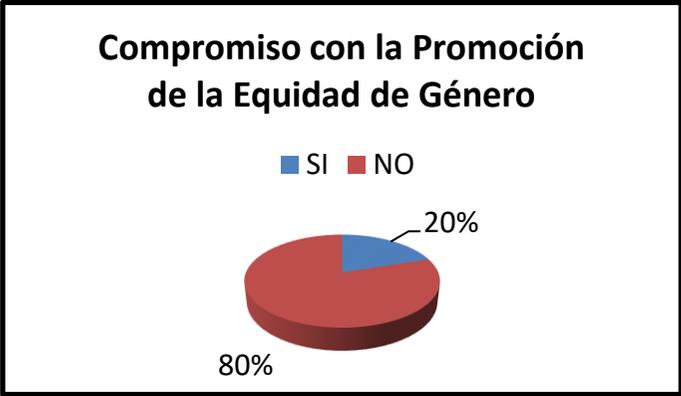
Al inicio del proyecto se evidenciaba que un 62% Valoraba la Diversidad, pero después de la aplicación del proyecto estos valores cambian subiendo al 100%, resultados que muestran que sí hay cambio en el respeto al individuo.

Gráfico: 34 Comparación de Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial, antes y después de la valoración del proyecto.



En este aspecto no se obtuvo ningún crecimiento dentro de la empresa, luego de la implementación del proyecto, ya que no se desarrollaron estrategias para incrementar el porcentaje.

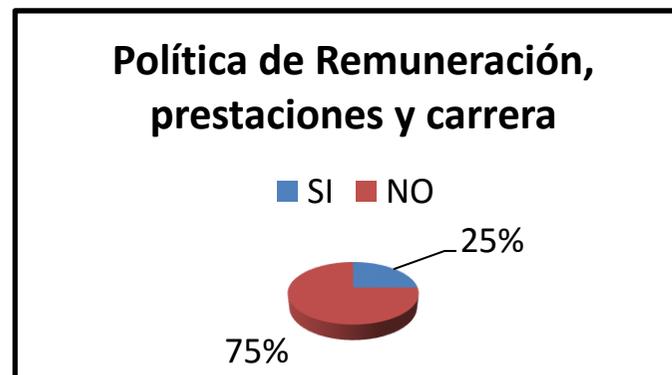
Gráfico: 35 Comparación de Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género, antes y después de la valoración del proyecto.



Se puede evidenciar el crecimiento del porcentaje de compromiso con la promoción de la equidad de género dentro de la empresa, luego de la implementación del proyecto, el cambio fue notable de un 20% que manifestaba que, si se hacía esta promoción subió al 60%, la insatisfacción se mantiene en que tiene una

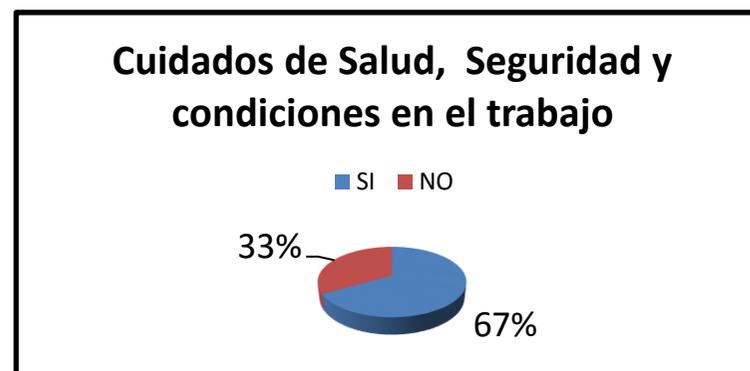
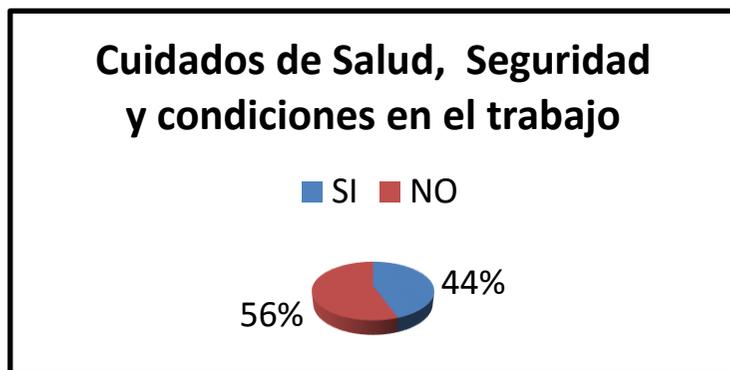
política que prohíbe expresamente la contratación, despido o la promoción basados en el estado civil o condición reproductiva y la no utilización de la figura femenina estereotipada.

Gráfico: 36 Comparación de Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género, antes y después de la valoración del proyecto.



En este aspecto no se obtuvo ningún crecimiento dentro de la empresa, luego de la implementación del proyecto, ya que no se desarrollaron estrategias para incrementar el porcentaje por la complejidad de las actividades.

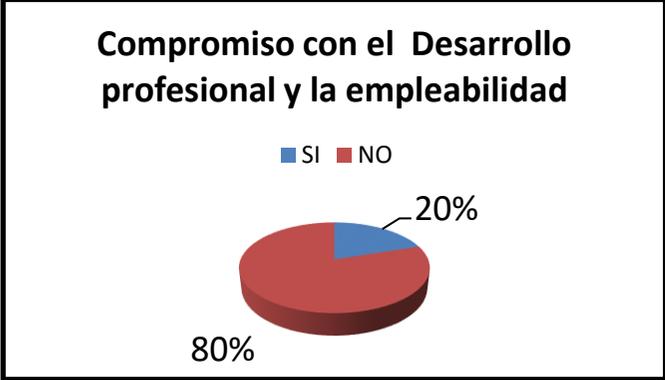
Gráfico: 37 Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo, antes y después de la valoración del proyecto.



Se evidencia el crecimiento del porcentaje de cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo dentro de la empresa, luego de la implementación del proyecto, de un 44% paso al 67%, manifiestan que no se ofrece programas específicos para la prevención, tratamiento y

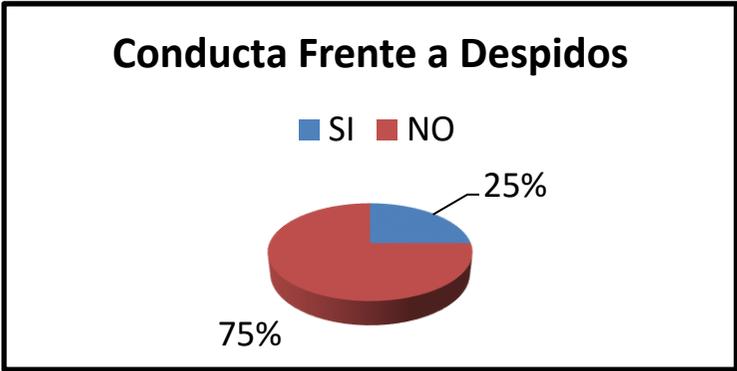
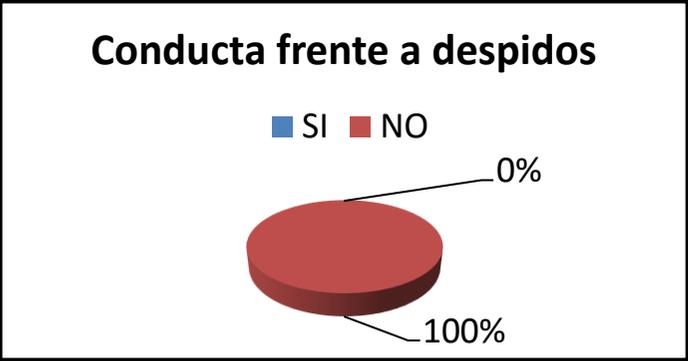
tratamiento de drogadicción, alcohol y VIH/SIDA, no hay normas para combatir el acoso moral o sexual, además que no cuenta con áreas de esparcimientos para los empleados.

Gráfico: 38 Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad, antes y después de la valoración del proyecto.



En este aspecto no se obtuvo ningún crecimiento al interior de la empresa, luego de la implementación del proyecto, ya que no se desarrollaron estrategias para incrementar el porcentaje por la complejidad de las actividades.

Gráfico: 39 Conducta frente a Despidos: antes y después de la valoración del proyecto.



En este ítem no se desarrollaron estrategias en el proyecto, sin embargo, con la nueva administración se desarrolló un plan para la conducta frente a despidos que mejoro en 25 puntos a favor del sí frente a un 75%. que opino que no hay una consideración social situacional ni de dialogo en los momentos en que deben despedir a algún empleado.

Gráfico: 40 Preparación para la jubilación: antes y después de la valoración del proyecto.



En este aspecto no obtuvimos ningún crecimiento dentro de la empresa, luego de la implementación del proyecto, ya que no se desarrollaron estrategias para incrementar el porcentaje por la complejidad de las actividades.

Fuente: Resultados de la investigación.

Gráficos elaborados por Carlos Hernández & Stalin Hernández

Tabla de los porcentajes obtenidos de la entrevista.

Tabla 13: Resultados porcentajes

Aspectos	Porcentajes	
	SI	NO
<i>Autorregulación de la conducta</i>		
Compromisos Éticos	89%	11%
Arraigo en la Cultura Organizativa	75%	25%
Gobierno Corporativo	25%	75%
<i>Respeto al individuo</i>		
Valoración de la Diversidad	100%	0%
Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	75%	25%
Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	60%	40%
<i>Trabajo Decente</i>		
Política de Remuneración, prestaciones y carrera	25%	75%
Cuidados de Salud, Seguridad y condiciones en el trabajo	67%	33%
Compromiso con el Desarrollo profesional y la empleabilidad	20%	80%
Conducta Frente a Despidos	25%	75%
Preparación para Jubilación	0%	100%
TOTAL DE INDICE DE ASPECTOS DE RSE.	51%	49%

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández basándose en los porcentajes obtenidos de la entrevista para la evaluación de los resultados de la implementación del proyecto.

Análisis de los resultados

En esta tabla podemos evidenciar el crecimiento del porcentaje de los aspectos de RSE en la empresa Gráficas Hernández, el crecimiento fue de 20 puntos porcentuales, el porcentaje actual de estrategias y actividades enfocadas a la RSE para los actores

internos dentro de la empresa es de 51% frente al 31% que encontramos en el primer diagnóstico que se realizó en la empresa.

4.2.2.1.2 Segunda fase

Para la segunda fase de las entrevistas se presentaron las actividades que se ejecutaron como parte de la implementación de la primera fase de un modelo de gestión responsable socialmente para la empresa, y se elaboraron preguntas a los entrevistados para conocer su punto de vista y la percepción de ellos hacia nuestro trabajo realizado.

Actividades

ACTIVIDAD 1

Conformar comités para las siguientes temáticas:

- Velar por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos.
- Resolución de conflictos y manejo de denuncias.
- Reducir o evitar con casos de corrupción, sobornos, mal uso de información privilegiada y abusos de poder.
- Diagnosticar las necesidades sobre sueldos y salarios a los trabajadores.
- Investigar sobre casos de acoso laboral y sexual dentro de la organización.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias

- Convocatoria de las personas designadas a participar en el comité.
- Reunión del grupo para asignar actividades de los diferentes comités.

Beneficios esperados.

- Mantiene la veeduría de los procesos éticos
- Fortalece el compromiso
- Fomenta la participación

- Reduce la conflictividad
- Mejora el clima laboral,
- Desarrolla el trabajo en equipo
- Fortalece el sentido de pertenencia
- Mejora estándares de eficiencia y eficacia
- Fomenta las buenas prácticas laborales.

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

Los empleados se mostraron abiertos a trabajar en los comités, les dimos el tiempo para que aclaren las dudas que tenía en la reunión a la que les convocaron, personalmente creemos que sí tuvo bastante influencia esta actividad. Pero no sabremos cual fue el impacto real hasta no evaluarlo nosotros mismos.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Los beneficios propuestos se pueden medir a corto plazo, y si creemos que se han logrado la mayoría, han mostrado pro actividad para cumplir con las actividades que ustedes les dijeron que hagan en los comités. Se han evidenciado en un 70%

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Si, esta creación de comités teníamos planificada también en un plan interno de Desarrollo organizacional, nos viene bien el manual que han desarrollado aquí.

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Sí, estamos comprometidos con seguir desarrollando esta actividad, vamos a valorar toda la información obtenida.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Si, están motivados, sienten que son parte de un proceso importante de la empresa.

ACTIVIDAD 2

Revisar el código de ética de Gráficas Hernández y socializarlo.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias.

- Revisión del código de ética.
- Búsqueda de aspectos a reformar
- Elaboración de reformas
- Socialización del código de ética.

Beneficios. -

- Fomenta las buenas prácticas en el trabajo
- Fortalece el comportamiento positivo de toda la organización
- Promueve la participación activa de los trabajadores

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

Esta actividad fue muy productiva porque algunos de nosotros no sabíamos que la empresa tenía un código de ética, así que nos beneficia a todos, porque tenemos en nuestras manos una herramienta muy valiosa que se ha actualizado y es totalmente funcional.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Si se han logrado en un 100%

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Revisaremos periódicamente nuestro código de ética y queremos actualizarlo mediante se vaya cambiando el modelo de gestión

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Si, lo haremos. Si ustedes pueden darnos alguna herramienta de evaluación sería muy buena.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Si, por que ya tenemos una herramienta para evaluar la conducta de los empleados

ACTIVIDAD 3

Creación de un foro para resolver conflictos y esclarecer dudas.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Convocatoria de los trabajadores para participar en el foro
- Desarrollo del foro
- Elaboración de acta compromiso, con todos los temas tratados en el mismo
- Cierre del foro

Beneficios. -

- Fortalece la comunicación interna
- Fomenta la retroalimentación entre rangos jerárquicos
- Promueve la participación en la toma de decisiones

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

No sabemos que paso en el foro, no tuvo los resultados que esperábamos.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Creemos que tal vez cuando los empleados tengan más confianza de contarnos que podemos hacer para mejorar como empresa podremos ver más beneficios. En un 50%

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Si, por que en la empresa en la que trabajaba se hacía esto y era muy beneficioso.

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Si, por que es una buena herramienta de comunicación y saber en qué se está fallando.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

No tuvo la influencia que esperábamos.

ACTIVIDAD 4

Desarrollar campañas de sensibilización entre colaboradores sobre equidad racial.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Presentación del material audiovisual.
- Retroalimentación de los contenidos abordados

Beneficios. -

- Fomenta la no discriminación
- Fortalece las relaciones inter-personales internas
- Reduce conflictos internos

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

Esta actividad fue muy beneficiosa y fue un éxito total entre nuestro personal, porque las imágenes estaban tenían mensajes muy claros, vamos a seguir creando diseños propios y colocarlos en los murales de la empresa.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Sí. Los beneficios que ustedes proponen creemos que se han evidenciado en un 70% porque tenemos que esperar para saber el impacto a largo plazo.

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Si, como había dicho tenemos planificado trabajar con el área de diseño para crear más imágenes que promuevan el respeto a la diversidad, también pensamos colgar imágenes de este tipo en nuestra página web.

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Si, vamos a evaluar los resultados con alguna herramienta, aunque es visible la acogida de la campaña.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Totalmente.

ACTIVIDAD 5

Creación de políticas formales en los siguientes aspectos:

- Promoción de la equidad de género
- Respeto hacia la privacidad de la imagen del trabajador en situaciones de salud personal.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Revisión del reglamento interno de la empresa
- Creación de políticas referentes a los temas mencionados
- Socialización de los cambios realizados dentro del reglamento interno

Beneficios. -

- Fomenta la equidad de género
- Reduce los conflictos
- Promueve las buenas prácticas éticas
- Fomenta las buenas prácticas laborales
- Fortalece el compromiso
- Aumenta el sentido de pertenencia
- Mejora la imagen empresarial.

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

Si, para esta actividad tuvimos a nuestro jefe de producción trabajando con ustedes, y se mostró bastante satisfecho con el trabajo realizado.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Para poder saber si esos beneficios son tangibles tendremos que esperar algún tiempo, pero creemos que el camino esta trazado. En un 50%

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Las políticas de la empresa no se cambian constantemente ç, pero nos comprometemos con revisar periódicamente el reglamento interno con el fin de estar siempre actualizados.

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Sí, estamos comprometidos con esta revisión.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Si, por que tener un reglamento interno solido ayuda a los empleados a realizar un buen trabajo.

ACTIVIDAD 6

Promover el libre esparcimiento y el ejercicio físico dentro de la organización

Metodología

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Creación de cronograma para pausas activas
- Propuesta de ejercicios para pausas activas
- Socialización de pausas activas

Beneficios. -

- Fomenta la salud física y emocional
- Promueve las buenas relaciones interpersonales dentro de la organización
- Reduce índices de estrés laboral
- Reduce la sensación de monotonía del trabajo

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

Esta actividad fue la que más visible fue en la empresa, es divertida y tiene muchos beneficios, además es para todos y es una forma de des estresante hasta para nosotros como jefes, nuestro trabajo es muy estresante.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Los beneficios son muy visibles, en un 100%

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Si, pensamos en añadir otros ejercicios para no cansarnos de los mismos

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

No sabemos cómo evaluar los resultados, pero se puede saber que la gente está contenta con la actividad con solo hablar con ellos.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Si, ha influido de forma positiva en nuestro personal, a veces aquí se hacen grupos para hacer los ejercicios, así que creemos que hasta las relaciones entre ellos han mejorado.

ACTIVIDAD 7

Medir el estrés en los trabajadores periódicamente.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Elaboración del test
- Aplicación del test
- Evaluación de resultados

Beneficios. -

- Aumenta el sentido de pertenencia
- Mejora el compromiso con el trabajo
- Promueve las buenas prácticas laborales.

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

No hemos podido conversar con las personas a las que tomaron el test, pero ya tenemos la herramienta para saber si las personas están estresándose en el trabajo.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Tenemos que buscar la forma de evaluar en qué porcentaje se han cumplido esos objetivos

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Sí, nos gustaría que nos elaboren una herramienta que nos permita buscar que actividades hacer para las personas que esta estresadas.

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Sí, estamos comprometidos en hacerlo y saber en qué podemos mejorar.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Si, por que algunas personas nos pedían que también se les aplique el test.

ACTIVIDAD 8

Desarrollar charla de educación alimenticia.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias:

- Convocatoria de los trabajadores
- Realización de la charla
- Retroalimentación de la charla

Beneficios. -

- Fomenta la buena alimentación de los trabajadores
- Aumenta la productividad
- Aumenta el sentido de pertenencia.

Preguntas

¿Cree usted que la ejecución de la actividad se desarrolló con éxito?

Si, personalmente me gusto la charla porque, aunque son temas que la mayoría sabemos, es como una llamada de atención a nuestras conductas alimenticias.

¿Piensa usted que los beneficios propuestos se han logrado, y en qué porcentaje?

Creemos que si se han cumplido con los objetivos y se verán los beneficios si todos nos comprometemos en poner de nuestra parte.

¿La empresa seguirá desarrollando esta actividad por su cuenta?

Si, haremos más charlas de educación alimenticia, también estamos en conversaciones con una empresa de catering, porque a veces hay que hacer turnos corridos y solo hay media hora para comer y los empleados ya se han quejado por eso.

¿La empresa se compromete en evaluar en el futuro los resultados de esta actividad?

Si, vamos a ver quién ha hecho caso y quién no.

¿Cree usted que esta actividad influyo positivamente en los actores internos de la empresa?

Si, totalmente, gracias.

Tercera fase

Por último, se mostró una tabla en la que están algunas actividades muy importantes que los colaboradores creyeron que eran necesidades indispensables para la empresa. Estas actividades no se pudieron concretar por su naturaleza muy compleja y no entraban en la planificación inicial de la implementación del proyecto.

Por este motivo se enseñaron las actividades con el fin de saber si los nuevos Gerentes se comprometen con la consecución eventual de estas actividades.

La siguiente tabla propone algunas de las actividades que son importantes implementar en la empresa, quizá como la segunda fase de la implementación de un modelo de gestión de RSE integral, para los actores internos.

Tabla 14: *Compromisos actividades a implementar*

Gráficas Hernández			
ACTIVIDADES QUE SON IMPORATNTES IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA			
Actividad	Recursos Materiales	Población/Área responsable	Beneficios
Crear un buzón de sugerencias interno	Buzón, materiales de oficina	Toda la organización	Fortalece la comunicación interna, fomenta la retroalimentación entre rangos jerárquicos
Revisar periódicamente misión y visión organizacional	Materiales de oficina, equipo de computo	Comité gerencial	Desarrolla identidad organizacional, fomenta sentido de pertenencia, aumenta niveles de compromiso
Exponer misión y visión dentro de la organización	Carteles	Producción	Desarrolla identidad organizacional, fomenta sentido de pertenencia, aumenta niveles de compromiso
Realizar encuestas para medir clima laboral	Materiales de oficina	Gestión del talento humano	Permite conocer el ambiente laboral, permite mejorar ambiente laboral, reduce conflictos internos
Crear sistemas formales de evaluación de desempeño	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano	Fomenta la eficiencia y eficacia, aumenta la productividad, reduce la rotación de personal
Crear sistemas formales de selección de personal, sueldos y salarios, procesos de	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano	Fortalece la efectividad de los procesos, reduce rotación de personal, mejora la productividad

inducción y manual de funciones			
Realizar encuestas para medir la satisfacción del trabajador sobre prestaciones y remuneraciones	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano	Fortalece el sentido de pertenencia, mejora estándares de eficiencia y eficacia, fomenta las buenas prácticas laborales, reduce la rotación, aumenta la motivación.
Crear un manual de prestaciones, sueldos y salarios que se acople a la realidad de la organización	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión administrativa, área financiera, gestión del talento humano	Fortalece el sentido de pertenencia, mejora estándares de eficiencia y eficacia, fomenta las buenas prácticas laborales, reduce la rotación, aumenta la motivación.
Crear un sistema de capacitación anual sobre riesgos psicosociales y accidentes laborales frecuentes	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano, medico ocupacional	Fomenta las buenas prácticas laborales, fortalece el compromiso, aumenta el sentido de pertenencia, mejora imagen empresarial.
Crear un sistema formal de ayuda a trabajadores que tienen algún problema de adicción.	Materiales de oficina, equipo de cómputo, carteles	Gestión del talento humano, asesor externo	Fomenta las buenas prácticas laborales, fortalece el compromiso, aumenta el sentido de pertenencia, mejora imagen empresarial.
Desarrollar programas de plan de carrera en los cargos estratégicos de la organización	Test de habilidades y destrezas, materiales de oficina y equipo de computo	Gestión del talento humano, gerente general	Promueve el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, aumente el compromiso con la organización, retiene

			talento humano, aumenta la productividad
Evaluar la rotación de personal	Materiales de oficina	Gestión del talento humano	Fortalece el sentido de pertenencia, mejora estándares de eficiencia y eficacia, fomenta las buenas prácticas laborales, reduce la rotación, aumenta la motivación.
Realizar evaluaciones de situación económica del empleado antes de su	Materiales de oficina	Gestión del talento humano	Fortalece el sentido de pertenencia, mejora estándares de eficiencia y eficacia, fomenta las buenas prácticas laborales,
despido			reduce la rotación, aumenta la motivación.
Realizar un programa de jubilación para los trabajadores	Materiales de oficina, equipo de computo	Gestión del talento humano, comité gerencial	Mejora la imagen empresarial, aumenta el compromiso de los trabajadores, promueve las buenas prácticas laborales

Tabla elaborada por Carlos Hernández & Stalin Hernández con los trabajadores de la empresa en los talleres de trabajo.

Preguntas

¿Se comprometen a implementar estas actividades?

Tenemos que revisar nuestra planificación, pero como ya está cerca el mes de diciembre, quizá incluyamos algunas de ellas para la planificación anual del 2017

¿En cuánto tiempo las piensan implementar?

Algunas de las actividades son bastante complejas y necesitaremos mucho tiempo para implementarlas, también porque tenemos otras prioridades porque estamos haciendo algunas alianzas, pero si las implementaremos en su totalidad en unos 5 años, a largo plazo.

CONCLUSIONES

La revisión de los referentes teóricos de la literatura más actualizada permitió establecer las diferentes perspectivas teóricas trascendentales sobre la Responsabilidad Social Empresarial, modelos y estrategias, así como la norma ISO 26000 como guía para desarrollar un modelo de RSE.

La metodología de investigación utilizada, se correspondió con un enfoque cualitativo, al emplearse como instrumento para la recolección de datos la entrevista estructurada dirigida a los administrativos de la empresa Gráficas Hernández, la cual proporcionó información cualitativa acerca de las dimensiones de la RSE.

Entre los principales resultados obtenidos en la investigación se puede mencionar que el índice de aspectos alineados a la RSE enfocados a los actores internos de la empresa fue evaluado del 31%, considerándose como bueno, teniendo en cuenta que en la empresa no se han desarrollado antes planes de RSE.

Se obtuvo un índice elevado en la falta de cumplimiento de actividades y estrategias que ayuden a mejorar la calidad de los procesos para los trabajadores de la empresa Gráficas Hernández, lo cual afecta negativamente en el desarrollo de la organización.

Para eliminar o minimizar las consecuencias negativas asociadas a los problemas detectados en la organización, se elaboró un manual basado en Responsabilidad Social Empresarial, basadas en los requisitos establecidos por la norma ISO 26000, las cuales contienen actividades en este sentido atendiendo a los diferentes grupos de interés para la organización objeto de estudio.

A través de la evaluación de la implementación de la primera fase del modelo de RSE para actores internos de la empresa Gráficas Hernández, se obtuvo un crecimiento de 20 puntos porcentuales, siendo el porcentaje actual de estrategias y actividades enfocadas a la RSE para los actores internos dentro de la empresa, de 51% frente al 31% que obtenidos en el primer diagnóstico que se efectuó en la empresa.

RECOMENDACIONES

Sistematizar evaluaciones periódicas relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial en la organización objeto de estudio con el propósito de su mejoramiento continuo

Efectuar nuevas investigaciones con nuevos enfoques y preceptos de la Responsabilidad Social Empresarial, especialmente sobre las nuevas revisiones establecidas en la norma ISO 26000.

Generalizar la metodología empleada en la presente investigación a otras empresas, del mismo o distinto sector al que pertenece la organización objeto de estudio, con el propósito de que se concienticen sobre la importancia de la gestión a través de la Responsabilidad Social Empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aroche, F. S. *Estirarse en la oficina* . Maestros del web .
- Banco Mundial. (s.f. de Octubre de 2014). *CentraRSE*. Obtenido de <http://siteresources.worldbank.org/>:
http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Los_7_Ejes_de_la_RSE.pdf
- Celada, E. *Chambea sin sufrir* . Sieteenpunto.
- CERES. (Septiembre de 2008). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial* . Obtenido de http://media.wix.com/ugd/8c779e_54b1c19ca9924638a961deaf2f708775.pdf
- CERES. (Septiembre de 2010). Indicadores CERES-ETHOS. Quito, Ecuador. Obtenido de Guia CERES de indicadores.
- CERES-ETHOS. (2010). *redceres*. Recuperado el 2016, de Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social:
http://media.wix.com/ugd/8c779e_98fcfab83787497e81cf5d79a3635e2b.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* . McGrawhill .
- Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (S.F. de S.F. de S.F.). *Red CERES*. Obtenido de <http://www.redceres.org/>
- Cortina, A. (s.f. de Octubre de 2014). *etnor*. Obtenido de Construir confianza, Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones : www.etnor.org/doc/Adela-Cortina-Tres_edades_etica_empresarial.pdf
- Economipedia. (S.F. de S.F.). *Economipedia* . Obtenido de Piramide de maslow : <http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- EKOS. (07 de Noviembre de 2012). *Especiales* . Obtenido de PYMES: Contribución clave en la economía:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- Estreslaboral.info. (S.F. de S.F. de 2016). *Toda la información sobre el estrés laboral* . Obtenido de Test de estrés laboral : <http://www.estreslaboral.info/test-de-estres-laboral.html>
- García, A. A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros* , V(17). Obtenido de <http://revistafuturos.info/>.
- Gerza. (S.F de S.F. de S.F). *Taller de Trabajo*. Obtenido de http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/taller_trabajo.html

- González, E. (2007). La teoría de los " stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *revista de filosofía y teología*, 17.
- Guzmán, N. M., & Peralta, Z. S. (04 de Abril de 2015). *Repositorio Institucional de la Universidad de Cuenca* . Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de Cuenca : <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1053>
- Herzberg, F. (1968). *One More Time, How Do You Motivate Employees?*
- ISO. (s.f. de Octubre de 2014). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Obtenido de ISO 26000 Vision general del proyecto:
http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality* . No especificada .
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones* . Detroit .
- Ministerio de Industrias y Productividad. (S.F. de S.F.). *Mipro*. Obtenido de Sellos hace bien, hace mejor : <http://www.produccion.gob.ec/sellos-hace-bien-hace-mejor/>
- Molina, M. A. (S.F. de S.F. de 2014). <http://dspace.uazuay.edu.ec/>. Obtenido de Propuesta de un modelo de RSE para PYMES, con elementos de ISO 26000:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4075/1/10672.pdf>
- Parsons, T. (1999). *El sistema social* . Madrid : Alianza Editorial.
- RED CERES . (S.F. de S.F. de 2012). *Levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en Ecuador* . Obtenido de RED CERES :
<http://www.redceres.org/wp-content/uploads/2013/09/Informaci%C3%B3n-Transversal-sobre-la-RSE-Ecuador.pdf>
- SRI. (S.F. de S.F. de 2014). *PYMES* . Obtenido de Servicio de rentas internas :
<http://www.sri.gob.ec/de/32>

ANEXOS

Cuenca, lunes 04 de julio del 2106

CONVOCATORIA

Estimados colaboradores;

Por medio del presente se les notifica que el próximo lunes 11 de julio del presente año, a las 14h00 se llevara a cabo la reunión con carácter de obligatorio en la sala de reuniones para designar las actividades del comité para velar por el cumplimiento de procesos o compromisos éticos en la empresa.

Se pide responsabilidad y puntualidad a las siguientes personas:

CAMPOS SIBRI MANUEL EDUARDO
FAJARDO GUANOQUIZA DORA BEATRIZ
GUILLEN UYAGUARI LOURDES ALEXANDRA
PESANTEZ SOTO JOSE FRANCISCO
TAMAYO ESCANDON LUPE DEL CARMEN

Se agradece su puntualidad y atención.

ATENTAMENTE: LA GERENCIA

Cuenca, lunes 04 de julio del 2106

CONVOCATORIA

Estimados colaboradores;

Por medio del presente se les notifica que el próximo martes 12 de julio del presente año, a las 14h30 se llevara a cabo la reunión con carácter de obligatorio en la sala de reuniones para designar las actividades del comité para la resolución de conflictos y manejo de denuncias en la empresa.

Se pide responsabilidad y puntualidad a las siguientes personas:

CALLE OLGA MARIA

CARCHI ORTEGA VILMA LEONOR

ESCANDON BERNAL PABLO ANDRES

GONZALEZ CALLE JUAN EFRAIN

HURTADO RUIZ JOFFRE BENIGNO

Se agradece su puntualidad y atención.

ATENTAMENTE; LA GERENCIA

Cuenca, lunes 04 de julio del 2106

CONVOCATORIA

Estimados colaboradores;

Por medio del presente se les notifica que el próximo miércoles 13 de julio del presente año, a las 14h30 se llevara a cabo la reunión con carácter de obligatorio en la sala de reuniones para designar las actividades del comité para reducir o evitar los casos de corrupción, sobornos, mal uso de información privilegiada y abusos de poder en la empresa.

Se pide responsabilidad y puntualidad a las siguientes personas:

ALVARRACIN HURTADO JONATAN FABIAN

ESPINOZA HERNANDEZ LEONARDO ANDRES

FARFAN PORTILLA ABDON EFRAIN

HERNANDE BUSTOS DIANA PATRICIA

MELGAR PEREZ MADELAINE MICHELLE

Se agradece su puntualidad y atención.

ATENTAMENTE; LA GERENCIA

Cuenca, lunes 04 de julio del 2106

CONVOCATORIA

Estimados colaboradores;

Por medio del presente se les notifica que el próximo jueves 14 de julio del presente año, a las 15h30 se llevara a cabo la reunión con carácter de obligatorio en la sala de reuniones para designar las actividades del comité para diagnosticar las necesidades sobre sueldos y salarios a los trabajadores en la empresa.

Se pide responsabilidad y puntualidad a las siguientes personas:

CORDERO SALAZAR EDMUNDO FABIAN

LAZO RAMIREZ VICTOR HUGO

LOPEZ CAJAMARCA JUAN CARLOS

MALDONADO VIZHÑAY NELLY BEATRIZ

ORELLANA NAGUA MIRIAM ROSARIO

Se agradece su puntualidad y atención.

ATENTAMENTE; LA GERENCIA

Cuenca, lunes 04 de julio del 2106

CONVOCATORIA

Estimados colaboradores;

Por medio del presente se les notifica que el próximo viernes 15 de julio del presente año, a las 16h30 se llevara a cabo la reunión con carácter de obligatorio en la sala de reuniones para designar las actividades del comité para investigar sobre casos de acoso laboral y sexual dentro de la organización en la empresa.

Se pide responsabilidad y puntualidad a las siguientes personas:

HUILCATANDA PAUCAR FANNY ELIZABETH
LITUMA UYAGUARI GLADYS PAOLA
MEDINA MORA JULIO CESAR
MIZHUERO YUNGA ANA LUCIA
MIZHUERO YUNGA MARIA DE LOURDES

Se agradece su puntualidad y atención.

ATENTAMENTE; LA GERENCIA

Constancia de trabajo

Cuenca 11 de noviembre del 2016

CONSTANCIA DE TRABAJO

La MBA. CPA. Patricia Lorena Vélez Garate en calidad de Gerente General de la empresa Gráficas Hernández Cia. Ltda. Con número de identificación 010205411-1 deja constancia que el Sr. Stalin Hernández y el Sr. Carlos Hernández estudiantes de la Universidad del Azuay desarrollaron dentro de la empresa el proyecto de graduación: *Propuesta de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para los actores internos de la empresa Gráficas Hernández*, cumpliendo los siguientes objetivos y actividades.

- Diseño y creación de actividades para los actores internos de la empresa en aspectos de RSE.
- Ejecución e implementación de procesos y actividades dentro de la empresa.
- Evaluación de los aspectos y actividades realizadas en la empresa sobre RSE.



MBA. CPA. Patricia Lorena Vélez Garate.

Gerente General de Gráficas Hernández

TEST DE ESTRÉS LABORAL

Nombres: Jonathan Abarracín Apellidos: _____
 Edad: 32 Empresa: Gráficas Hernández
 Área: Producción Cargo: Maquinista

Primera Parte

Instrucciones:

A continuación se muestran 12 ítems que muestran diferentes síntomas psicósomáticos. Para cada uno de ellos, señale con un círculo en qué grado los ha experimentado durante los últimos 3 meses, siendo 1 "nunca" y 6 "con mucha frecuencia". A continuación se muestra una descripción más detallada de cada una de las posibles respuestas:

- 1- Nunca.
- 2- Casi nunca.
- 3- Pocas veces.
- 4- Algunas veces.
- 5- Con relativa frecuencia.
- 6- Con mucha frecuencia.

1. Imposibilidad de conciliar el sueño.	1	2	3	4	5	6
2. Jaquecas y dolores de cabeza.	1	2	3	4	5	6
3. Indigestiones o molestias gastrointestinales.	1	2	3	4	5	6
4. Sensación de cansancio extremo o agotamiento.	1	2	3	4	5	6
5. Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.	1	2	3	4	5	6
6. Disminución del interés sexual.	1	2	3	4	5	6
7. Respiración entrecortada o sensación de ahogo.	1	2	3	4	5	6
8. Disminución del apetito.	1	2	3	4	5	6
9. Temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos).	1	2	3	4	5	6
10. Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6
11. Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	1	2	3	4	5	6
12. Tendencias a sudar o palpitaciones.	1	2	3	4	5	6

Segunda Parte

TEST DE SÍMBOLOS LABORALES

Instrucciones:

A continuación se muestran varios aspectos relacionados con su puesto de trabajo. Señale con un círculo cómo se siente con respecto a cada uno de ellos en una escala del 1 al 7, siendo 1 "muy insatisfecho" y 7 "muy satisfecho". Para ayudarle a elegir mejor la opción más acorde a sus sensaciones le mostramos en detalle el significado de cada número de la escala:

- 1- Muy insatisfecho.
- 2- Insatisfecho.
- 3- Moderadamente insatisfecho.
- 4- Ni satisfecho ni insatisfecho.
- 5- Moderadamente satisfecho.
- 6- Satisfecho.
- 7- Muy satisfecho.

1. Condiciones físicas de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Libertad para elegir su propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Su superior inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilidad que usted tiene asignada.	1	2	3	4	5	6	7
7. Su salario.	1	2	3	4	5	6	7
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
9. Relación entre dirección y trabajadores en su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sus posibilidades de promocionar.	1	2	3	4	5	6	7
11. El modo en que su empresa está gestionada.	1	2	3	4	5	6	7
12. La atención que se presta a las sugerencias que usted hace.	1	2	3	4	5	6	7
13. Su horario de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. La variedad de tareas que realiza en su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Su estabilidad en el empleo.	1	2	3	4	5	6	7

16. Pinchazos o sensaciones dolorosas en diversas partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	1	2	3	4	5	6	7
18. Tendencias a sudar o palpitaciones.	1	2	3	4	5	6	7

TEST DE ESTRÉS LABORAL

Nombres: *Lupe del Carmen* Apellidos: *Lomayo*
 Edad: *55* Empresa: *Gráficas Hernández*
 Área: *obtención al diente* Cargo: *Secretaría General*

Primera Parte

Instrucciones:

A continuación se muestran 12 ítems que muestran diferentes síntomas psicossomáticos. Para cada uno de ellos, señale con un círculo en qué grado los ha experimentado durante los últimos 3 meses, siendo 1 "nunca" y 6 "con mucha frecuencia". A continuación se muestra una descripción más detallada de cada una de las posibles respuestas:

- 1- Nunca.
- 2- Casi nunca.
- 3- Pocas veces.
- 4- Algunas veces.
- 5- Con relativa frecuencia.
- 6- Con mucha frecuencia.

1. Imposibilidad de conciliar el sueño.	1	2	3	4	5	6
2. Jaquecas y dolores de cabeza.	1	2	3	4	5	6
3. Indigestiones o molestias gastrointestinales.	1	2	3	4	5	6
4. Sensación de cansancio extremo o agotamiento.	1	2	3	4	5	6
5. Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.	1	2	3	4	5	6
6. Disminución del interés sexual.	1	2	3	4	5	6
7. Respiración entrecortada o sensación de ahogo.	1	2	3	4	5	6
8. Disminución del apetito.	1	2	3	4	5	6
9. Temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos).	1	2	3	4	5	6
10. Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6
11. Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	1	2	3	4	5	6
12. Tendencias a sudar o palpitaciones.	1	2	3	4	5	6

Segunda Parte

TEST DE ESTRÉS LABORAL

Instrucciones:

A continuación se muestran varios aspectos relacionados con su puesto de trabajo. Señale con un círculo cómo se siente con respecto a cada uno de ellos en una escala del 1 al 7, siendo 1 "muy insatisfecho" y 7 "muy satisfecho". Para ayudarle a elegir mejor la opción más acorde a sus sensaciones le mostramos en detalle el significado de cada número de la escala:

- 1- Muy insatisfecho.
- 2- Insatisfecho.
- 3- Moderadamente insatisfecho.
- 4- Ni satisfecho ni insatisfecho.
- 5- Moderadamente satisfecho.
- 6- Satisfecho.
- 7- Muy satisfecho.

1. Condiciones físicas de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Libertad para elegir su propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Su superior inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilidad que usted tiene asignada.	1	2	3	4	5	6	7
7. Su salario.	1	2	3	4	5	6	7
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
9. Relación entre dirección y trabajadores en su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sus posibilidades de promocionar.	1	2	3	4	5	6	7
11. El modo en que su empresa está gestionada.	1	2	3	4	5	6	7
12. La atención que se presta a las sugerencias que usted hace.	1	2	3	4	5	6	7
13. Su horario de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. La variedad de tareas que realiza en su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Su estabilidad en el empleo.	1	2	3	4	5	6	7

TEST DE ESTRÉS LABORAL

Nombres: Lourdes Guillen

Apellidos:

Edad: 26

Empresa: Gráficas Hernández

Área: Diseño Gráfico

Cargo: Diseñadora de Arte

Primera Parte

Instrucciones:

A continuación se muestran 12 ítems que muestran diferentes síntomas psicossomáticos. Para cada uno de ellos, señale con un círculo en qué grado los ha experimentado durante los últimos 3 meses, siendo 1 "nunca" y 6 "con mucha frecuencia". A continuación se muestra una descripción más detallada de cada una de las posibles respuestas:

- 1- Nunca.
- 2- Casi nunca.
- 3- Pocas veces.
- 4- Algunas veces.
- 5- Con relativa frecuencia.
- 6- Con mucha frecuencia.

1. Imposibilidad de conciliar el sueño.	1	2	3	4	5	6
2. Jaquecas y dolores de cabeza.	1	2	3	4	5	6
3. Indigestiones o molestias gastrointestinales.	1	2	3	4	5	6
4. Sensación de cansancio extremo o agotamiento.	1	2	3	4	5	6
5. Tendencia de comer, beber o fumar más de lo habitual.	1	2	3	4	5	6
6. Disminución del interés sexual.	1	2	3	4	5	6
7. Respiración entrecortada o sensación de ahogo.	1	2	3	4	5	6
8. Disminución del apetito.	1	2	3	4	5	6
9. Temblores musculares (por ejemplo tics nerviosos o parpadeos).	1	2	3	4	5	6
10. Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo.	1	2	3	4	5	6
11. Tentaciones fuertes de no levantarse por la mañana.	1	2	3	4	5	6
12. Tendencias a sudar o palpitaciones.	1	2	3	4	5	6

Instrucciones:

A continuación se muestran varios aspectos relacionados con su puesto de trabajo. Señale con un círculo cómo se siente con respecto a cada uno de ellos en una escala del 1 al 7, siendo 1 "muy insatisfecho" y 7 "muy satisfecho". Para ayudarle a elegir mejor la opción más acorde a sus sensaciones le mostramos en detalle el significado de cada número de la escala:

- 1- Muy insatisfecho.
- 2- Insatisfecho.
- 3- Moderadamente insatisfecho.
- 4- Ni satisfecho ni insatisfecho.
- 5- Moderadamente satisfecho.
- 6- Satisfecho.
- 7- Muy satisfecho.

1. Condiciones físicas de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Libertad para elegir su propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Su superior inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
6. Responsabilidad que usted tiene asignada.	1	2	3	4	5	6	7
7. Su salario.	1	2	3	4	5	6	7
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
9. Relación entre dirección y trabajadores en su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sus posibilidades de promocionar.	1	2	3	4	5	6	7
11. El modo en que su empresa está gestionada.	1	2	3	4	5	6	7
12. La atención que se presta a las sugerencias que usted hace.	1	2	3	4	5	6	7
13. Su horario de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. La variedad de tareas que realiza en su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Su estabilidad en el empleo.	1	2	3	4	5	6	7