UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas

TEMA: "La Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su impacto en la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.".

Autora: Erica Jaqueline Aguilar Jiménez

Tutor: Ing. MBA. Danilo Altamirano

AMBATO – ECUADOR
Enero, 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema **"LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SU IMPACTO EN LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.",** de la señorita Erica Jaqueline Aguilar Jiménez, Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a Evaluación del Tribunal de Grado, que el H. Consejo Directivo de la Facultad designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, 29 de enero de 2014

……..
Ing. MBA. Danilo Altamirano
TUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 29 de enero de 2014

.

…….
Dra. M.Sc. Giovanna Ortiz
PROFESOR CALIFICADOR

…….
Ing. MBA. Vinicio Mejía
PROFESOR CALIFICADOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el Trabajo de Investigación **"LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SU IMPACTO EN LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.",** como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son responsabilidad de la Autora, a excepción de las citas.

…….

Srta. ERICA JAQUELINE AGUILAR JIMÉNEZ

AUTORA

C.C.: 050303476-1

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y/o procesos de investigación, según normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de Autora.

Ambato, 29 de enero de 2014

.

…….

Srta. ERICA JAQUELINE AGUILAR JIMÉNEZ

AUTORA

C.C.: 050303476-1

DEDICATORIA

Al fuerte roble que lleno de amor y ternura me cobijó en sus brazos, al amigo y padre quien con sus manos un tanto arrugadas supo guiar mis pasos, a ti abuelito por ser el ángel de voz fuerte y viva que sigue acompañándome día a día.

A mi madre, mujer perseverante, cariñosa e incondicional, quien me dio la vida y me ha permitido llegar a este punto de conquista, a ti por ser la persona que llora o ríe con mis locuras pero que sin importar cuál sea el escenario, continúas con la obra magistral de ser madre y amiga.

AGRADECIMIENTO

Con profundo sentimiento, a la Universidad Técnica de Ambato, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus autoridades y docentes por compartir sus conocimientos a favor de mi desarrollo profesional y personal.

A mi Tutor, Ing. Danilo Altamirano, por su apoyo activo, visión crítica y confianza para culminar con éxito la investigación.

A la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A., por abrirme sus puertas y permitir que se conjugue mi conocimiento con su actividad diaria, en busca de soluciones acordes al mundo actual, agradecer también a Paúl Maldonado, Jefe de RSE y Eliana Gómez, ex -Supervisora de RSE, quienes apoyaron activamente este proceso y toda mi formación académica.

ÍNDICE GENERAL

HOJAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR....i
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO....ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD....iii
DERECHOS DE AUTOR....iv
DEDICATORIA....v
AGRADECIMIENTO....vi
ÍNDICE DE CUADROS....xi
ÍNDICE DE FIGURAS....xiv
RESUMEN EJECUTIVO....xvii
INTRODUCCIÓN....xviii

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación....1
1.2 Planteamiento del problema....1
1.2.1 Contextualización....2
1.2.2 Análisis critico....5
1.2.3 Prognosis....5
1.2.4 Formulación del problema....5
1.2.5 Preguntas directrices....5
1.2.6 Delimitación del problema....6
1.3 Justificación....7
1.4 Objetivos....7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos....9
2.2 Fundamentación filosófica....12

2.3 Categorías fundamentales 12
2.3.1 Sostenibilidad 16
2.3.2 Competitividad Empresarial 19
2.3.3 Planificación Estratégica 22
2.3.4 Responsabilidad Social Empresarial 27
2.3.4.1 Áreas de aplicación 29
2.3.4.2 Normas y guías internacionales 31
2.3.4.3 Modelos de RSE 38
2.3.4.4 Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial 41
2.3.5 Desarrollo Organizacional 46
2.3.6 Cultura Organizacional 48
2.3.7 Administración del conflicto 49
2.3.8 Grupos de Interés o Stakeholders 51
2.3.8.1 Clases de stakeholders 53
2.3.8.2 Enfoques 54
2.3.8.3 Estrategias de diálogo 55
2.3.8.4 Herramientas de gestión 57
2.4 Hipótesis 57
2.5 Señalamiento de variables 58

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque 59
3.2 Modalidad básica de la investigación 59
3.3 Nivel o tipo de la investigación 60
3.4 Población y muestra 60
3.5 Operacionalización de las variables 62
3.6 Recolección de información 65
3.8 Procesamiento y análisis 67

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Grupos de interés....70
4.2. Preocupación por la comunidad....71
4.3. Frecuencia de uso de los productos....72
4.4. Sostenibilidad....73
4.5. Aseguramiento de principios y valores....74
4.6. Normas de Responsabilidad Social....75
4.7. Importancia de las certificaciones de RSE....76
4.8. Acceso a programas de RSE....77
4.9. Comunicación y Relación....78
4.10. Participación de los grupos de interés....79
4.11 Negociación....80
4.12 Verificación de la hipótesis....81

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones....86
5.2 Recomendaciones....87

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Tema....89
6.2 Datos informativos....89
6.3 Antecedentes de la propuesta....90
6.4 Justificación....90
6.5 Objetivos....91
6.6 Análisis de factibilidad....92
6.7 Fundamentación....93
6.8 Modelo operativo....96
6.9 Administración de la propuesta....129

6.9.1 Estructura orgánica 129
6.9.2 Cronograma 131
6.9.3 Presupuesto 133
6.10 Evaluación de la propuesta 134
6.10 Escenario actual y posterior a la ejecución de la propuesta 135
Bibliografía 137
ANEXOS 141

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01

Operacionalización de la variable independiente 62

Cuadro 02

Operacionalización de la variable dependiente 64

Cuadro 03

Plan de recolección de información 65

Cuadro 04

Técnicas e instrumentos 66

Cuadro 05

Grupos de interés 70

Cuadro 06

Preocupación por la comunidad 71

Cuadro 07

Frecuencia de uso de los productos 72

Cuadro 08

Sostenibilidad 73

Cuadro 09

Aseguramiento de principios y valores 74

Cuadro 10

Normas de Responsabilidad Social 75

Cuadro 11

Importancia de las certificaciones de RSE 76

Cuadro 12

Acceso a programas de RSE 77

Cuadro 13

Comunicación y Relación 78

Cuadro 14

Participación de los grupos de interés 79

Cuadro 15

Negociación..... 80

Cuadro 16

Frecuencias observadas 82

Cuadro 17

Cálculo de chi cuadrado 83

Cuadro 18

Análisis de la Guía GRI 96

Cuadro 19

Indicadores Generales 99

Cuadro 20

Indicadores de desempeño económico..... 104

Cuadro 21

Indicadores de desempeño ambiental..... 105

Cuadro 22

Indicadores de desempeño social 109

Cuadro 23

Descripción de contenidos para la Memoria de RSE..... 119

Cuadro 24

Programación 126

Cuadro 25

Presupuesto 133

Cuadro 26

Evaluación de la propuesta.....134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01

Superordinación y subordinación de la variable independiente 14

Figura 02

Superordinación y subordinación de la variable dependiente 15

Figura 03

Beneficios percibidos tras la incorporación de RSE 20

Figura 04

Proceso de la planeación por nivel jerárquico y por tipo 25

Figura 05

Implantación de una Certificación en Responsabilidad Social 32

Figura 06

Modelo Quazi y O´ Brien 39

Figura 07

Modelo Goldman Sachs 40

Figura 08

Tres componentes sustanciales en una Memoria de Sostenibilidad 46

Figura 09

Mapeo de los grupos de interés 48

Figura 10

Grupos de interés 70

Figura 11

Preocupación por la comunidad 71

Figura 12

Frecuencia de uso de los productos 72

Figura 13

Sostenibilidad 73

Figura 14

Aseguramiento de principios y valores 74

Figura 15

Normas de Responsabilidad Social 75

Figura 16

Importancia de las certificaciones de RSE 76

Figura 17

Acceso a programas de RSE 77

Figura 18

Comunicación y Relación 78

Figura 19

Participación de los grupos de interés 79

Figura 20

Negociación 80

Figura 21

Representación gráfica de x^2 84

Figura 22

Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad 95

Figura 23

Organigrama estructural 127

RESUMEN EJECUTIVO

Aglomerados Cotopaxi S.A. es una industria forestal líder en el establecimiento de plantaciones, producción y comercialización de tableros de madera; comprometida con el desarrollo sostenible.

La empresa a través de diagnósticos y una rigurosa caracterización socio económica, definió un área de influencia directa para la implementación de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, así como el trabajo de Relaciones Comunitarias. Los beneficiarios de la política, se caracterizan por ser grupos humanos organizados que colindan con el patrimonio forestal y la planta industrial.

Actualmente, la Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial es una ventaja competitiva para la organización y una herramienta valiosa para afianzar sus relaciones, en este contexto, la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) para reportar Sostenibilidad plantea una guía que incluye aspectos económicos, ambientales y sociales, los cuales hacen que las organizaciones tengan una base sobre la cual puedan evaluarse y definir metas futuras. Para la aplicación de la metodología y propuesta, se evaluó el desempeño de la empresa mediante la observación, encuestas y análisis con los grupos de interés, además de un estudio profundo de fuentes bibliográficas y principalmente la metodología antes descrita.

Se concluye que Aglomerados Cotopaxi. S.A. debe tomar un rol protagónico en la elaboración y difusión de la Memoria de Sostenibilidad o Informe de Responsabilidad Social Empresarial y por ende del desarrollo sostenible.

Palabras clave

Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Global Reporting Initiative (GRI).

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta, busca afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A. mediante una herramienta que mejore la inadecuada Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial.

En el Capítulo I, se analiza la problemática desde una perspectiva que permita observar como se ha venido posicionando la Responsabilidad Social Empresarial en un contexto macro, meso y micro. Lo cual conlleva a plantear objetivos acorde a la realidad nacional e internacional.

El Capítulo II corresponde al desarrollo del Marco Teórico, parte fundamental de la investigación, ya que analiza el tema y todos sus componentes, además se muestran los antecedentes investigativos.

En el Capítulo III, se toma en cuenta la Metodología; donde se enfoca una investigación de campo en el lugar de los hechos, una investigación bibliográfica primaria y secundaria que sustenta el contenido científico; la población y muestra aporta con un número exacto para realizar las encuestas.

El Capítulo IV, corresponde al Análisis e Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta practicada a los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

El Capítulo V está destinado a Conclusiones y Recomendaciones, las cuales se convierten en puntos clave para el desarrollo de la propuesta.

El Capítulo VI hace referencia a la Propuesta planteada al trabajo de investigación, además de datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación y el modelo operativo, en el cual se presenta una herramienta de comunicación como es la Memoria de Sostenibilidad basada en la metodología GRI.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

La comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su impacto en la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

1.2 Planteamiento del problema

En la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. existe una inadecuada comunicación sobre su Responsabilidad Social Empresarial, lo cual limita un apropiado relacionamiento con los grupos de interés.

1.2.1 Contextualización

> "*Una empresa socialmente responsable con una visión integral, debe tener un compromiso con la sociedad, sus trabajadores, sus clientes, la calidad de sus productos, con el impacto ambiental que genera y con sus stakeholders"*

En Latinoamérica, una de las principales preocupaciones de las empresas es la aplicación de programas de Responsabilidad Social que puedan ser consistentes en el futuro, esto implica que deban ser pensados para mantener una coherencia en el manejo de recursos. El reto principal es aprovechar la oportunidad de asumir la responsabilidad de generar un cierto nivel de retorno de lo que se ha recibido de la sociedad a la que se pertenece.

La acción de las empresas en este ámbito se torna cada vez más relevante como una forma de generalizar y encaminar la filosofía empresarial, asegurando un impacto positivo y sustentable en la sociedad, asumiendo su responsabilidad por el impacto económico, social y medioambiental de sus actividades y decisiones.

Todo esto nos lleva a pensar que en la sociedad Latinoamericana se debe construir una trayectoria integrada, basada en la mancomunidad de empresa y sociedad con el objetivo de crear generaciones cada vez más justas y equilibradas.

En el Ecuador con el transcurso del tiempo la Responsabilidad Social Empresarial, está tomando un camino organizadamente responsable con la sociedad, ya que la tendencia en la actualidad va más allá de generar utilidades, generar plazas de trabajo y ser un aporte a la economía del país, un pensamiento que ante los planteamientos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se desvanece, surge, entonces, un mayor interés a partir de los grupos de presión de la empresa, como son sus accionistas, inversionistas, trabajadores, consumidores y ONGs o movimientos globales[1]. Si antes se trataba de un pensamiento propio de quienes estudiaban y quienes ejecutaban los

[1] *Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Manual para organizaciones sociales*, CENDA.

negocios, poco a poco fue adquiriendo más y más adeptos dentro de otros grupos también interesados en la actividad de las empresas; sin embargo, el debate sobre los temas relacionados a Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es relativamente nuevo.

Entre los años 2000 y 2002 este concepto toma impulso, por lo que se establece formalmente el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE) como instituciones para fortalecer esta nueva concepción. Pero el mayor desafío en este tema sigue siendo amplio, ya que la cultura ecuatoriana confunde aún la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como filantropía relacionada al paternalismo y asistencialismo; identificándola como una actividad aislada para gente adinerada o como una estrategia de marketing que permita cumplir las expectativas y el fortalecimiento con los grupos de interés, concepto introducido por Edward Freeman, en 1984 para generar un ambiente más sensible al desempeño social, ético y ambiental.

Las empresas están comprendiendo que las decisiones de dirección estratégica y la comunicación o reporte de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) frente a sus grupos de interés, pueden producir ventajas competitivas dentro de la economía global, mediante la propuesta de iniciativas que mejoren las condiciones de vida de la sociedad y proporcionen una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante.

Resulta natural que el compromiso de responsabilidad y ética empresarial no puede quedar sujeto a la menor o mayor convicción de los empresarios, ya que en muchos casos los esfuerzos adicionales que exige la incorporación de esta nueva lógica significan un fuerte desincentivo para las compañías. Es fundamental, entonces, comprender que los grupos de interés o stakeholders son el complemento del éxito empresarial, porque permiten pensar en un nuevo paradigma donde exista una comprensión de la empresa desde la pluralidad de individuos que actúan en ella;

permitiendo que se establezcan relaciones que puedan ser vistas no solo desde lo jurídico o social, sino que se lo pueda evaluar desde el plano moral.

De lo anterior se crea un verdadero ambiente de apoyo social, donde todos los individuos se conviertan en agentes activos que no solo se quejen de la situación ocurrida con la empresa ecuatoriana, sino que propongan alternativas viables para su solución y se logre rápidamente que Ecuador sea una sociedad stakeholding.

Aglomerados Cotopaxi S.A. con treinta y cinco años de presencia en la sociedad, basada en una relación de confianza, amistad y apoyo mutuo, le ha permitido construir una sociedad más responsable con sus propios procesos de desarrollo y con el objetivo de fortalecer aún más las capacidades humanas locales y propender a un desarrollo sostenible con herramientas de gestión empresarial, ha integrado a sus proyectos el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a través de diagnósticos y una rigurosa caracterización socio económica, se definió un área de influencia directa para la implementación de dichos programas y/o proyectos, así como el trabajo de Relaciones Comunitarias.

Para la empresa este es un tema que no termina de conocerse ya que constituye un progreso cultural, un aporte representativo al desarrollo sostenible y una herramienta que afianza la consecución de resultados superiores y la sobrevivencia exitosa. La filosofía de apoyo a la comunidad se enfoca en cuatro áreas: salud, educación, desarrollo económico y protección ambiental.

En este contexto una gestión eficiente de recursos y el enfoque hacia resultados concretos y medibles, se fusionan con una visión en los beneficiarios, sus necesidades y como impactar para mejorar su calidad de vida, es decir, equilibrio entre intereses empresariales y de los grupos de interés de acuerdo a criterios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aspecto que se mide por el comportamiento de dichos grupos y los resultados que tiene la empresa.

1.2.2 Análisis critico

Aglomerados Cotopaxi S.A. siendo una empresa forestal que lleva muchos años en el mercado tiene una inadecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), debido al mapeo de grupos de interés que resulta poco técnico y hasta cierto punto impreciso, también el manejo empírico de sus actividades comunicacionales y el desconocimiento de herramientas técnicas son causas del problema.

Por último, la comunicación y relación con los grupos de interés se ha visto afectada debido a que la empresa realiza una comunicación externa muy limitada debido a las deficientes políticas que se manejan.

1.2.3 Prognosis

Si el problema que tiene Aglomerados Cotopaxi S.A. respecto a la comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no se soluciona a tiempo, ocasionará la debilidad de la incidencia social de la empresa reflejada en el desconocimiento de los programas de Responsabilidad Social Empresarial por parte de la comunidad local, por otra parte la empresa proyectará una imagen y reputación negativa lo que pone en riesgo la confianza del consumidor y provocará el deterioro de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

1.2.4 Formulación del problema

¿Por qué la inadecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) afecta la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuáles son los resultados e impactos de la aplicación de la Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Industria Aglomerados Cotopaxi S.A.

¿De qué manera los factores relevantes promueven y fomentan la relación armónica con los grupos de interés de la Industria Aglomerados Cotopaxi S.A.

¿Qué alternativas existen para fortalecer la Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Industria Aglomerados Cotopaxi S.A.?

1.2.6 Delimitación del problema

1.2.6.1 Delimitación del contenido

Campo: Administración

Área: Gerencia

Temática: Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial

1.2.6.2 Delimitación espacial

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Dirección: Panamericana Norte Km. 21 desde Latacunga. Lasso

1.2.6.3 Límite temporal

Fecha inicio: Septiembre, 02 de 2013

Fecha fin: Enero, 31 de 2014

1.2.6.4 Unidades de observación

Departamento de Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social Empresarial

Área de Influencia Directa (Grupos de interés)

1.3 Justificación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha debido hacer frente a los prejuicios de parte de la sociedad que pone en duda su verdadero sentido, es esta percepción, de que existe cierta tensión en las empresas a la hora de comunicar externamente su Responsabilidad Social Empresarial (RSE); lo que orienta a realizar esta investigación. Por medio de ella, se profundizan y amplían conocimientos acerca de desarrollo organizacional, comunicación interna y externa, liderazgo, ética, responsabilidad social y evaluación de una gestión.

El estudio pretende también aportar a Aglomerados Cotopaxi S.A. herramientas e insumos para una estrategia efectiva de comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y a la vez afianzar la relación con sus grupos de interés. Vemos como cada día se incrementa más el número de empresas que publican su reporte de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de mostrar liderazgo y transparencia, estos informes a su vez son una poderosa herramienta de evaluación.

El estudio es factible ya que es un tema de gran interés social y se cuenta con toda la información requerida para su desarrollo, gracias a la posibilidad de poder consultar fuentes bibliográficas y personas con amplio conocimiento del tema, contar con los materiales y herramientas necesarias para cumplir con la investigación siendo totalmente ejecutable.

1.4 Objetivos

Objetivo General

- Investigar por qué la Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) afecta la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Objetivos Específicos

- Analizar los resultados e impactos de la aplicación de la Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Industria Aglomerados Cotopaxi S.A.
- Determinar los factores relevantes que promuevan y fomenten la relación armónica con los grupos de interés de la Industria Aglomerados Cotopaxi S.A.
- Proponer alternativas para fortalecer la Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Industria Aglomerados Cotopaxi S.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

El tema presentado se apoya en investigaciones anteriores, como:

ARIAS, Yenue (2008). *DESARROLLO DE UN REPORTE DE SOSTENIBILIDAD BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL GLOBAL RESPORTING INITIATIVE.* **Universidad Católica del Perú.**

Objetivo

Generar valor agregado al crecimiento y desarrollo de la FCI a través de prácticas sostenibles basadas en un buen desempeño económico, medio ambiental y social.

- Conclusión

El reporte de sostenibilidad anual es una práctica que las organizaciones vienen desarrollando en los últimos años. La comunicación de Responsabilidad social Empresarial es una ventaja competitiva sobre cualquier organización.

KRICK, Thomas (2006).*MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS.* **Social Accountability Internacional**

- Objetivo

Identificar sus razones para relacionarse con los stakeholders y los grupos y temas de interés que se refieren a su organización. Esto servirá de base para asegurar que la relación con los stakeholders forma parte de su estrategia de negocio.

- Conclusión

La relación con los stakeholders puede tener tantas facetas como problemas debe afrontar. Hemos aprendido que la relación es más satisfactoria cuando es el resultado de un proceso interactivo fundado en las aportaciones de los mismos stakeholders.

VEGA, Paola (2011-2012).*LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL INCREMENTO DEL VALOR DE MARCA: EL CASO DE LA PUBLICIDAD TELEVISIVA.* **Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.**

- Objetivo

Analizar el escenario general de la Responsabilidad Social Corporativa en Telefónica S.A. y su relación con la gestión y valor de marca.

- Conclusión

En la actualidad el planteamiento clásico de empresa unitaria, con responsabilidad exclusiva ante sus socios o propietarios, ha sido desplazado por una nueva concepción de la gestión empresarial que implica un modelo más equilibrado de empresa plural, con responsabilidad ante los diferentes grupos de interés que conviven con la misma. Esta nueva forma de gobernar el pensamiento empresarial que se ha establecido como elemento cardinal tanto en el comportamiento estratégico, como en las políticas y prácticas de numerosas empresas, sin importar el sector, o giro de negocio a los que se encuentren dedicadas, se conoce como Responsabilidad Social Corporativa. (RSC).

DELGADO, Javier (2010).*LA INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS.* **Universidad de Granada.**

- Objetivo

Aportar propuestas y evidencias sobre cómo la influencia que ejercen los stakeholders a las empresas puede modificar su planteamiento medioambiental e investigar cómo afectan las barreras en la relación entre la capacidad de integración de los stakeholders y el desarrollo de una estrategia medioambiental avanzada.

- Conclusión

En este trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica de un amplio número de artículos relevantes sobre la importancia de los stakeholders en el desarrollo de estrategias medioambientales de las empresas.

2.2 Fundamentación filosófica

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el paradigma crítico-propositivo que permite evaluar la problemática presentada en Aglomerados Cotopaxi S.A. y establecer una nueva visión o concepción de Responsabilidad Social Empresarial.

La decisión de utilizar este paradigma reside en el interés particular por encontrar elementos y/o herramientas de cambio que permitan una orientación alternativa dentro del campo de conocimiento de la Responsabilidad Social.

Desde el punto de vista ontológico se transformará de manera técnica el concepto elemental de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a una realidad tangible y susceptible de ser replicada en cualquier organización.

Epistemológicamente, se formulan las difíciles preguntas respecto a la relación entre la ciencia y el sentido del hombre, del mundo, de la libertad, de la justicia y de la paz; de tal forma la empresa se desarrolla en una sociedad en constante evolución en la cual todos los copartícipes debemos establecer la sensibilización y la comunicación, así como contribuir en la mejora de las tendencias económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional y global.

Axiológicamente se consideran los valores propuestos y aplicados por Aglomerados Cotopaxi S.A. en el desarrollo de todos sus procesos, respetando la filosofía de apoyo a la comunidad; sin atropellar la cultura e identidad local.

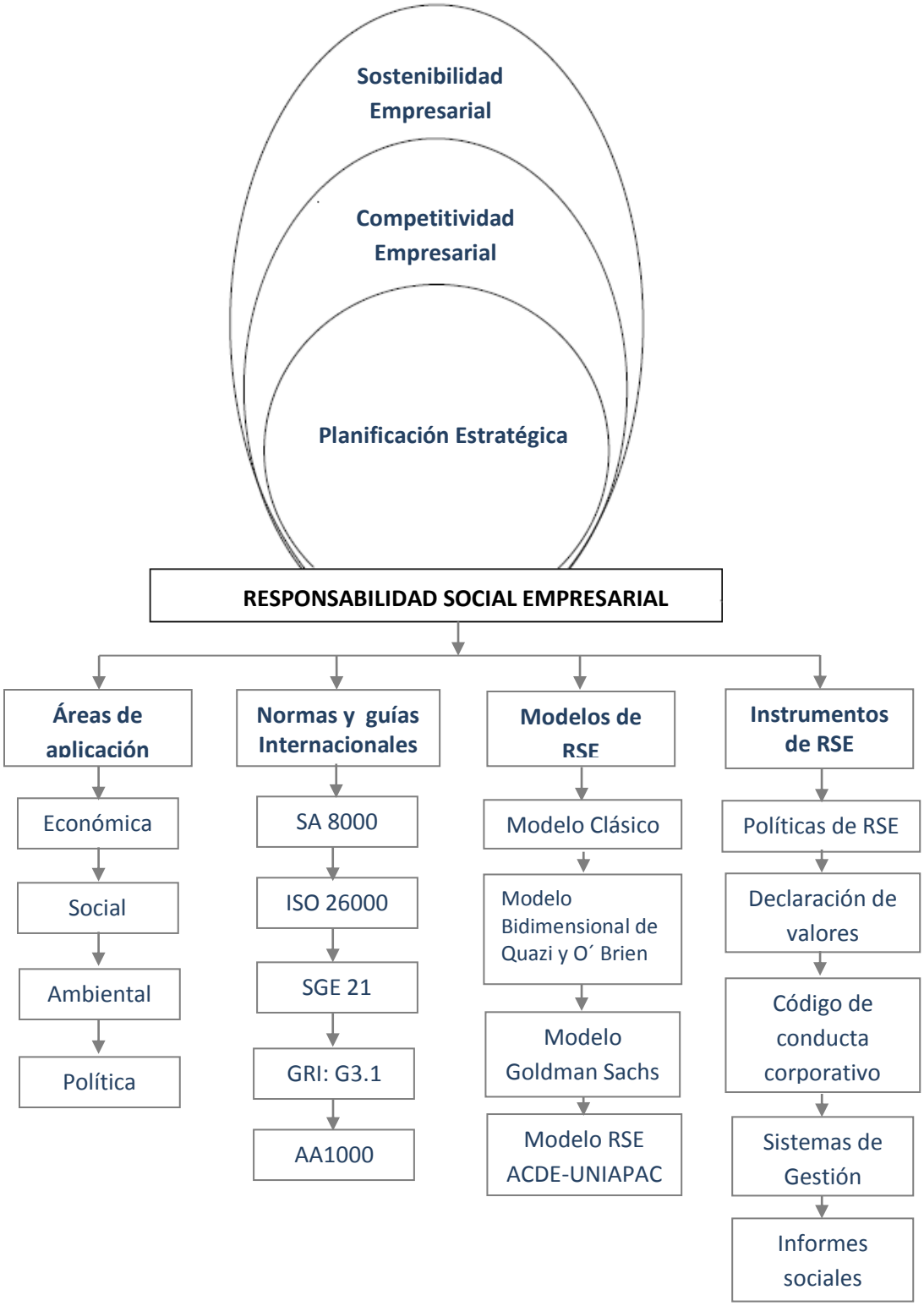
2.3 Categorías fundamentales

Formulación del problema

¿Por qué la inadecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) afecta la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.?

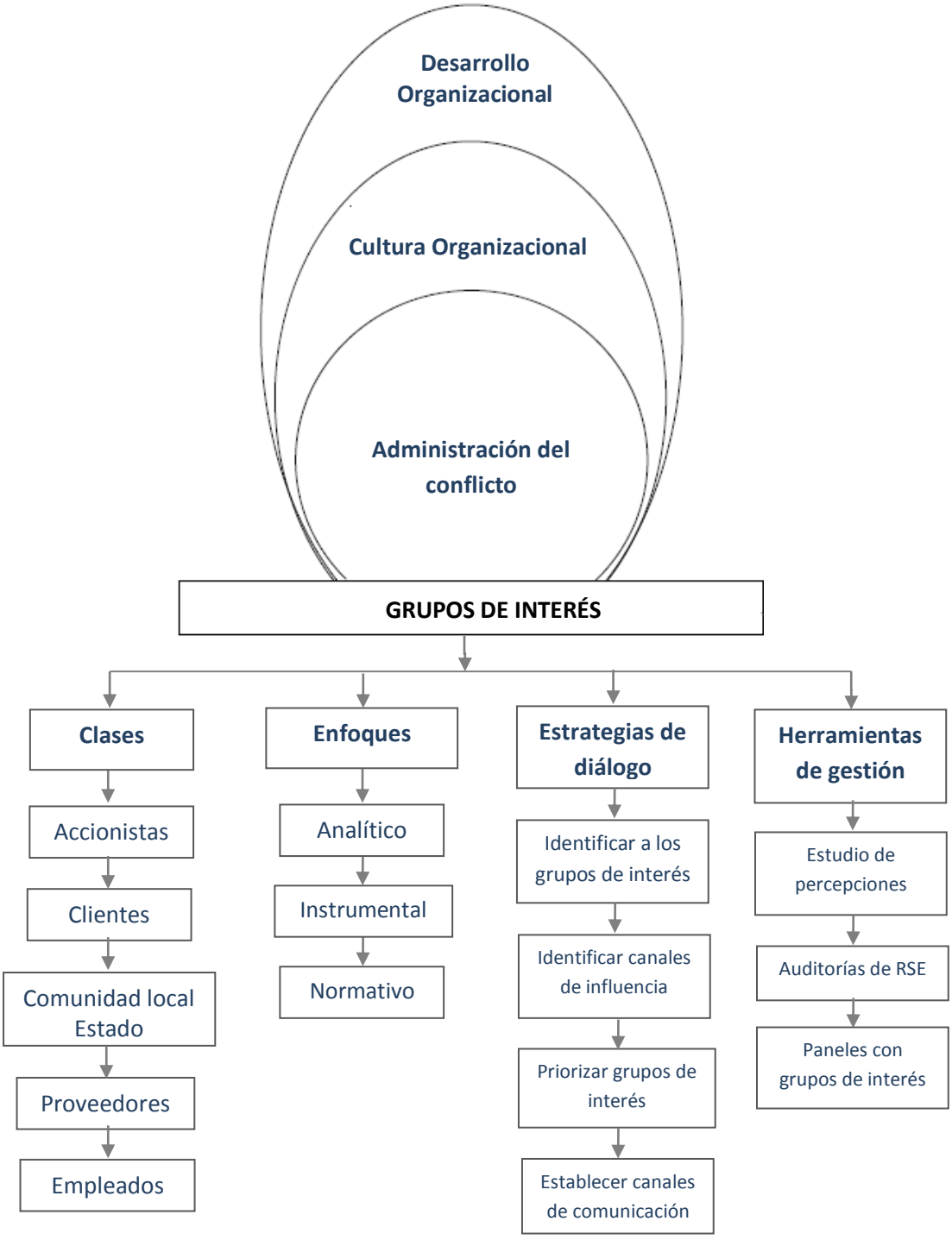
Variable independiente: Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial

Variable dependiente: Grupos de interés



Elaborado por: Erica Aguilar

FIGURA 01 Superordinación y subordinación de la variable independiente



Elaborado por: Erica Aguilar

FIGURA 02 Superodinación y subordinación de la variable dependiente

2.3.1 Sostenibilidad

La definición más conocida de desarrollo sostenible es la recogida por el Informe Brundtland en 1987[2], en la que se concentra que desarrollo sostenible es "aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades".

Aunque con anterioridad a dicho informe ya existía preocupación por conseguir un modelo de desarrollo que fuese perdurable, su publicación marcó un punto de referencia a partir del cual el concepto "sostenible" ha ido acrecentando su presencia en los diversos ámbitos sociales.

La preocupación y ocupación por determinar qué es lo sostenible, y cómo alcanzar un modelo de desarrollo que lo sea, ha coincidido en el tiempo con una mayor concienciación pública de los impactos ambientales de la actividad humana, así como el deterioro del entorno y de la necesidad-ética y pragmática- de detener la pérdida de biodiversidad y la degradación ambiental.

Igualmente, la sociedad ha experimentado en las últimas décadas un claro avance en la incorporación de la sensibilidad solidaria y social al sentir común.

En consecuencia, la sostenibilidad es un marco de referencia, un cúmulo de valores, un conjunto de principios, que dan lugar a un proceso abierto en pos de la perdurabilidad. Esta búsqueda de perdurabilidad se aplica con la finalidad de mantener y mejorar las condiciones de vida de las generaciones que ahora viven y de las que lo harán en el futuro, al tiempo se salvaguardan las formas de vida no humanas. La sostenibilidad es, de esta manera, una apuesta rotunda de futuro. Por tanto, es necesario tener en cuenta que el desarrollo sostenible no se limita solamente al desarrollo económico, sino que, además de abordar éste, incluye otras variables de la actuación humana –sociales, políticas, culturales, ambientales…-, en un proceso globalizador y holístico, hasta

[2]Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Informe Bruntland), 1987

llegar a impregnar de forma total el pensamiento, la opinión y el quehacer de la sociedad. *(Saavedra, 2010)*

El papel de la sostenibilidad

Alcanzar la sostenibilidad supone encontrar el equilibrio entre las necesidades económicas, ambientales y sociales actuales, sin comprometer los objetivos y proyectos futuros.

En términos prácticos, todos los esfuerzos que emprendemos contribuyan a la sostenibilidad de la empresa:

- Contribuir, en nuestra medida, al desarrollo socioeconómico de la comunidad
- Ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes.
- Mantener satisfechos a los empleados.
- Gestionar adecuadamente el medioambiente.
- Tener un balance saneado.

Dimensiones de la sostenibilidad

Sólo las empresas competitivas y que generan beneficios económicos son capaces de contribuir al desarrollo sostenible creando riqueza y empleo sin poner en peligro las necesidades sociales y medioambientales. La sostenibilidad tiene una triple dimensión: económica, social y medioambiental.

- **La sostenibilidad económica** pretende impulsar nuestro crecimiento. Significa que las generaciones futuras sean más ricas, tengan una mayor renta per cápita y calidad de vida. Un comportamiento sostenible implica desde el punto de vista económico crear valor.

    Al accionista o propietario garantizando un uso adecuado de su capital y el cumplimiento de sus intereses.

Al cliente, atendiendo a sus demandas ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad.

A la sociedad en su conjunto preservando y creando empleo, pagando salarios justos, y ayudando a lograr el grado de confianza necesario para el correcto funcionamiento de una economía de mercado.

- **La sostenibilidad social** pretende que las generaciones futuras tengan las mismas o más oportunidades que las generaciones anteriores. Pretende sentar las bases para una mejora de nuestra economía mediante incentivos para la mejora de la educación, del conocimiento y de la innovación. En esta dimensión social está además implícito el concepto de equidad. Existen tres tipos de equidad:

  Equidad intergeneracional. Supone considerar en los costes de desarrollo económico presente la demanda de generaciones futuras.

  Equidad intrageneracional. Implica el incluir a los grupos hasta ahora más desfavorecidos en la toma de decisiones.

  La equidad entre países. Siendo necesario un cambio en las relaciones entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo.

- **La sostenibilidad medioambiental** pretende garantizar una gestión responsable y sostenible de los recursos naturales. Y lo es por dos motivos:

  Mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Hemos de reconocer que la contaminación ambiental es provocada por la ineficiencia de los procesos industriales.

  Legar a las generaciones futuras un entorno natural igual o mejor que el actual. Implica reducir las emisiones contaminantes, una mayor eficiencia en el uso del agua, el suelo o los recursos naturales. La lucha

contra el cambio climático y la protección del medioambiente abren, además, nuevas oportunidades de empleo en la economía.

Las empresas y los particulares están aprendiendo a producir y a consumir de otra manera, con valores que tienen que ver más con la responsabilidad y la sostenibilidad, las cuales generan ideas, ganas de innovar y de aplicarlas para salir de la crisis (Fernández, 2011).

2.3.2 Competitividad Empresarial

La empresa aborda la responsabilidad social como herramienta para su diferenciación por sobre los competidores, es por esto que la competitividad en la empresa se trabaja desde una perspectiva en que se refuerza la:

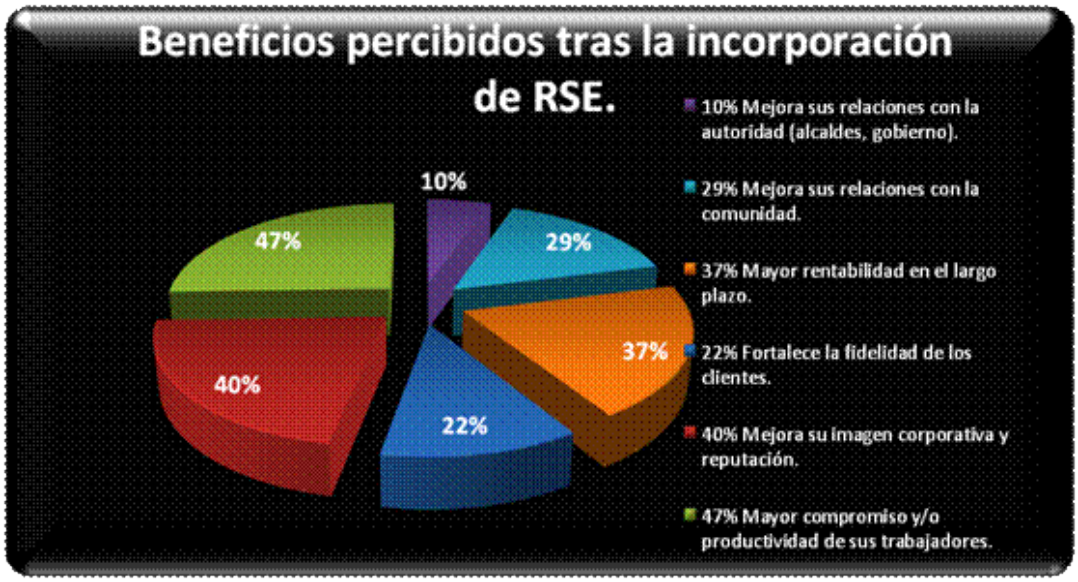
- ***Competitividad Interna*** al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.), bajo una gestión y políticas responsables por los efectos que estos traen sobre la sociedad y su entorno.

- ***Competitividad Externa*** al cumplir con parámetros estándares nacionales e internacionales y las exigencias desprendidas del escenario en que se desarrollan, alcanzando en el mercado la diferenciación, reconocimiento y posicionamiento como empresa responsable.

El trabajar por el alcance de la competitividad externa e interna se enfoca principalmente al elemento diferenciador en el mercado, en su forma de hacer las cosas y el querer ser considerada como una empresa innovadora, trabajando desde esa perspectiva a cautivar los consumidores, en que las acciones responsables le permitirán a éstos discriminar por sobre las demás empresas de la industria. Enfocando su preferencia hacia los productos y servicios de la empresa responsable, por el valor que entregan estos más allá de sus características básicas y de las necesidades que cubren,

logrando un valor agregado y que el consumidor quiera contribuir de forma indirecta a las causas que sostiene la empresa responsable. Esto llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial en el desarrollo de sus operaciones, por lo que, el potenciar la imagen de la empresa y dar a conocer sus actividades realizadas de forma íntegra y bajo valores, viene a convertirse en parte de su estrategia diferenciadora, la que le permitiría a la empresa cobrar un precio más alto, vender una mayor cantidad de productos a un precio determinado o bien obtener beneficios equivalentes, como por ejemplo una mayor lealtad de los clientes, diferenciación de marca, acceso a capitales, entre otros.

Las herramientas con que cuenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su aplicación a la gestión empresarial, entregarían entonces resultados para la organización, quedando expuestos los beneficios por los cuales se considera la RSE como una ventaja para las empresas (Monografías.com, s/a)



Fuente: FERNANDEZ & OTROS (1997).

Figura 03 Beneficios percibidos tras la incorporación de RSE

La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento económico de una nación, en un entorno mundial cada vez más abierto y dinámico.

La competitividad es pues una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un concepto relativo que debe restringirse a aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros y se aplica, en primer lugar, a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas que operan en ese sector o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional. En segundo lugar, la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás; se pone de manifiesto por su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestación equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permitan mantener o ganar cuota en los mercados nacionales e internacionales. (F., M., V., 1997)

En el nuevo enfoque, la competitividad surge del incremento de la productividad en el uso de recursos. Las mejoras en productividad deben ser ilimitadas. Bajo este prisma, casi todas las formas de contaminación empresarial son manifestaciones de pérdida económica; por ejemplo, los recursos utilizados de forma ineficiente, el derroche de energía, o las valiosas materias primas desechadas. Así pues, mejorar los rendimientos medioambientales a través de tecnologías y métodos más adecuados incrementará muchas veces la productividad y compensará, ya sea total o parcialmente, el coste de realización de dichas mejoras, una idea que en la comunidad medioambiental se conoce como la "Hipótesis de Porter".

Michael Porter, cuestiona la teoría económica de la ventaja comparativa. Sugiere cuatro factores que contribuyen al bienestar de una nación. La primera se refiere al factor de condiciones como los recursos de una nación, sus costos laborales y las habilidades y educación de su pueblo. El segundo consiste en las condiciones de demanda de una nación, como el tamaño del mercado, la forma como los productos pueden ser anunciados y el grado de sofisticación del consumidor. El tercero se ocupa de los proveedores: una compañía prospera cuando las compañías que la apoyan están ubicadas en la misma área. El cuarto consiste en la estrategia y estructura de la empresa, así como la rivalidad entre competidores.

Una combinación favorable de los cuatro factores conducen a la ventaja competitiva. Cuando solo dos factores son favorables, la ventaja competitiva no suele sostenerse. (Koontz, 2008)

Surge entonces, la evaluación de la competitividad de la organización que es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que ofrecen sus productos y servicios y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o incluso ansiosos por pagar.

Por desgracia la evaluación de la competitividad de las organizaciones no asegura un índice elevado de éxito para la toma de decisiones de los directivos. En la práctica, la meta de las decisiones estratégicas sobre cómo actuar en nuevos mercados, invertir en nuevas tecnologías, establecer nuevas asociaciones o planear el aumento de la capacidad han fallado porque no consideran los recursos, las capacidades y las habilidades que realmente proporcionan una base para la aplicación de las competencias distintas de la organización.

Estos errores suceden porque, por lo general, las decisiones se toman con un grado bastante grande de incertidumbre, complejidad y conflictos de interese. La evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta las percepciones de los jefes y de los subordinados que poseen una perspectiva valiosa.

2.3.3 Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planificación estratégica es el proceso continuo,

basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomas decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado".

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco a diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo.

Planeación estratégica: es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

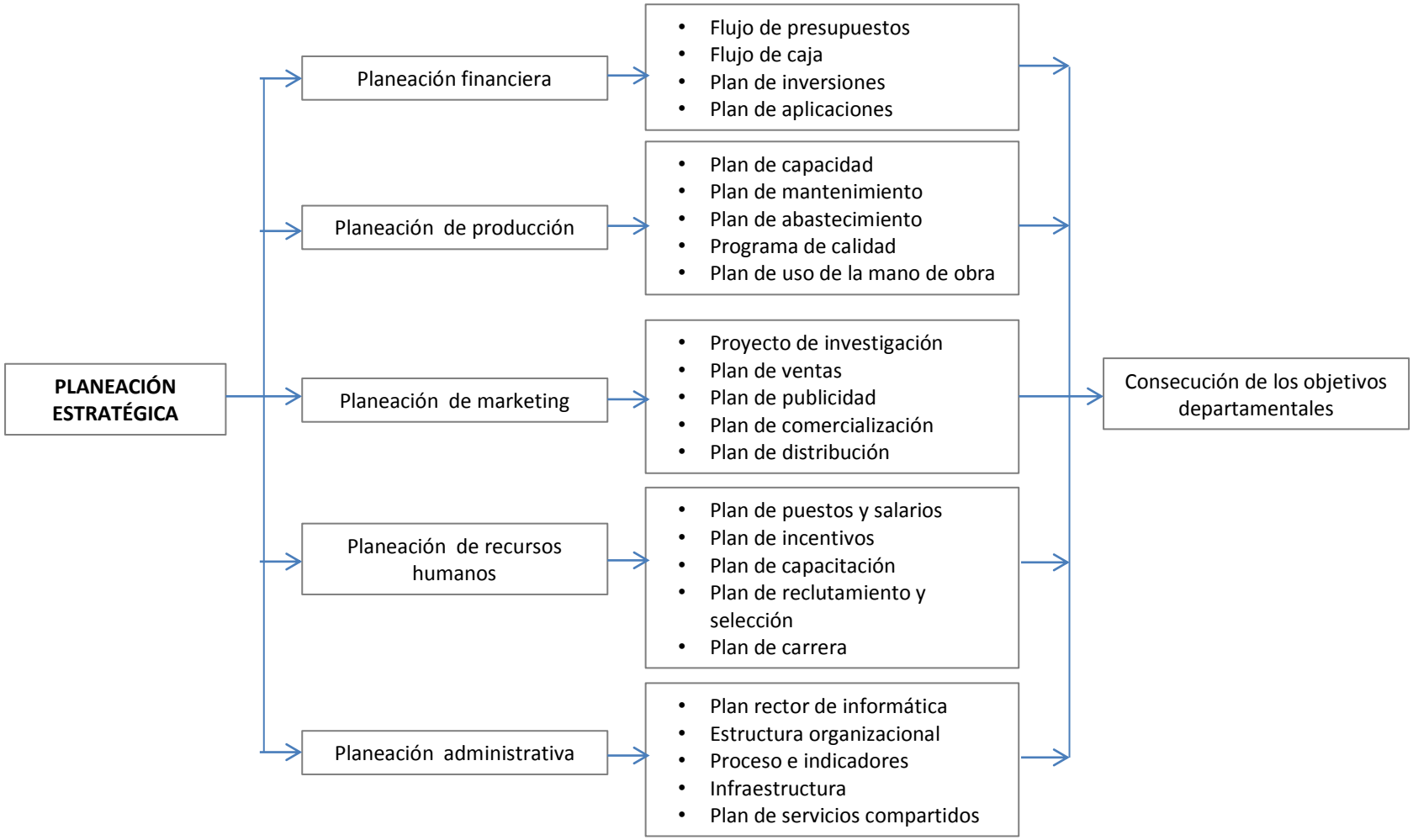
Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: detallado, específico y analítico
- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan a su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (Chiavenato, 2011)



Fuente: HELLRIEGEL, 2002

Figura 04 Proceso de la planeación por nivel jerárquico y por tipo

En general la planificación estratégica tiene cuatro aspectos principales en que influyen directamente los gerentes: visión y misión, objetivos, estrategias y asignación de recursos.

Visión y misión: la visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene. La misión es el propósito o razón de ser de una empresa: su planteamiento suele responder preguntas básicas como: ¿en qué negocio participamos?

¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra intención? Puede describir la organización en términos de las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta o los mercados que atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro. Unos planteamientos de misión son largos y otros muy breves.

Objetivos: son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Tales objetivos pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente.

Estrategias: son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. Existen diversas estrategias a las que recurren los gerentes para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades, entre ellas se cuentan: alianzas, exportación, licencias, multinacional y global.

Asignación de recursos: consiste en repartir dinero, personal, instalaciones y equipo, tierra y otros recursos entre diversas oportunidades –actuales y futuras- de negocios, funciones, proyectos y tareas. Como parte del proceso de planeación estratégica, la asignación de recursos por lo general se reduce a destinar dinero, mediante presupuestos, a diversos propósitos. (Hellriegel, 2002)

2.3.4 Responsabilidad Social Empresarial

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? Son ya conocidos los efectos positivos que las prácticas responsables generan al interior de las empresas, sin embargo al momento de especificar su concepto, son innumerables las definiciones. Para dar un ejemplo, en septiembre de 2005, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la consultora IKEI, publicaron el libro: "Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMES de Latinoamérica", en donde se cuentan 21 conceptos, provenientes de cada uno de los países que conforman la región. Así de diversa es la acepción de este término. A continuación se muestran algunas definiciones:

- Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).
- Es la responsabilidad de una Organización por los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que es coherente con el Desarrollo Sostenible y el bienestar de la sociedad; se responsabiliza por las expectativas de sus partes interesadas (stakeholders); es obediente en la aplicación de las leyes y consistente con las normas internacionales de conducta; está arraigado al interior de su Organización y trasciende hacia sus relaciones operacionales. (Guía ISO 26000, 2007)
- La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un modo de gestión empresarial validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de sus grupos. (Hupperts, 2005).

Las referencias y componentes de la responsabilidad social se originan en múltiples fuentes: la ética, filantropía, obra social, caridad, reputación, imagen, gobierno

corporativo, desarrollo del talento humano, preservación del medio ambiente, transparencia, rendición de cuentas, trascendencia de lo económico, más allá de lo simple financiero, las inclusiones de la cadena de valor y la cadena de abastecimiento, las relaciones estratégicas con los stakeholders, más otros tantos elementos que se han ido sumando, y finalmente, hoy convergen espontáneamente en el auténtico concepto que logra integrar, de manera natural, con sentido común, a la estrategia de las organizaciones con la práctica de sus valores trascendentes, partiendo desde un plano filosófico, como son sus valores y principios, su visón y misión, hasta la aplicación de indicadores numéricos y cualitativos, distribuidos en múltiples dimensiones que logran medir con certeza el estado situacional en responsabilidad social de una organización. (Morán, 2009)

Ser responsable junto con los consumidores, los empleados, los accionistas y la comunidad y su ambiente se está convirtiendo en una práctica imprescindible para sobrevivir en el mundo actual de los negocios.

Nuevos patrones de la Responsabilidad Social

En la práctica, la responsabilidad social está dejando de limitarse a los viejos conceptos de la protección pasiva y paternalista o el fiel cumplimiento de las normas legales para avanzar hacia la protección activa y la promoción humana, en función de un sistema definido y explícito de valores éticos. Existen seis razones para este cambio:

- La gradual afirmación del concepto de ciudadanía.
- Las condiciones actuales de distribución de la riqueza generada.
- La fuerte ampliación de las aspiraciones sociales.
- La fragilidad presupuestal del gobierno y la consecuente convergencia de las esferas pública y privada para la adopción de acciones de interés social.
- La postura socialmente responsable como atributo estratégico para la supervivencia, el crecimiento y la perpetuación de las organizaciones.

- La búsqueda de referentes éticos, como puntos de sustentación de políticas, procesos y acciones. (Chiavenato, 2011)

2.3.4.1 Áreas de aplicación

Las áreas de Responsabilidad Social Empresarial son básicamente tres, sin embargo, en este estudio analizaremos una cuarta dimensión:

Económica

Solo las empresas competitivas y que generan beneficios son capaces de contribuir a largo plazo en el desarrollo sostenible creando riqueza y empleo sin poner en peligro las necesidades sociales y medioambientales de la sociedad. De hecho, únicamente las empresas rentables son sostenibles y tienen capacidad de llevar a cabo prácticas socialmente responsables.

Tradicionalmente esta responsabilidad se traduce en la búsqueda del máximo beneficio y el máximo valor para el accionista así como una óptima eficiencia y productividad. En otras palabras, maximizar los beneficios y la producción con los recursos de los que se disponen. Sin embargo, en la actualidad esta responsabilidad implica para la empresa el crear valor para todos sus stakeholders.

La dimensión económica a la vez se puede mirar interna y externamente, la primera se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante; la segunda, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país. (Cajiga, S.F.)

Social

La tarea de construir organizaciones responsables no se realiza sobre un vacío moral, sino a partir de los niveles alcanzados por la conciencia común de la humanidad. Y, a pesar de que las formulaciones de los Derechos Humanos evolucionan actualizándose ante las nuevas problemáticas, constituyen sin duda un momento de madurez en la conformación de aquella conciencia común.

Lo que hoy en día se plantea es un nuevo paradigma de empresa en el que el respeto a los estándares mínimos internacionales de derechos humanos pasa a ser un elemento intrínseco al proceso de construcción de la empresa socialmente responsable.

Internamente, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

Ambiental

Es de señalar que entre las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial, ésta es la que está más regulada, más normalizada. La experiencia demuestra que las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental son a medio y largo plazo, más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el respeto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y los productos, y fomenta el uso de tecnologías más limpias. Del mismo modo, las empresas internacionalmente competitivas están en mejores condiciones de invertir en nuevas tecnologías, más eficaces y limpias. (Fernández, 2009)

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

Política

Para que la RSE se valide socialmente, no se puede actuar sobre una sola variable del mercado como la oferta, se hace necesario desarrollar a nivel social una *cultura de la RSE.* Para ello el estado conjuntamente con el sector privado y la sociedad civil pueden promocionar iniciativas de formación y difusión de los aspectos centrales de la RSE en las diversas agrupaciones de stakeholders existentes en la sociedad, desde este contexto el Estado tiene cuatro papeles que jugar en la responsabilidad y todos tienen que ver directa o indirectamente con la promoción y adopción de prácticas responsables en las empresas.

En su papel como regulador y representante de la sociedad, debe velar por el bienestar de la sociedad, a través de las regulaciones e instituciones. El Estado, como agente económico, puede dar el ejemplo en sus actuaciones siendo responsable en sus propias contrataciones y compras. También puede impulsar las prácticas responsables de la empresa utilizando entre sus criterios de selección para sus adquisiciones, criterios de responsabilidad social y ambiental. El Estado también debe actuar como promotor de prácticas responsables en el resto de las instituciones, sobre todo en las instituciones públicas, pero también puede crear instituciones o programas destinados a la promoción en la empresa privada, sobre todo para el apoyo de empresas en desventaja relativa como las pequeñas y microempresas.

Y por último el Estado es el garante de la justicia social y una de sus principales funciones es promover la justicia y equidad. (BID, 2011)

2.3.4.2 Normas y guías internacionales

Los estándares de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial son una garantía ética para los stakeholders y representan una herramienta capaz de medir las políticas adoptadas por una empresa responsable.

Los beneficios de implementar una normalización de Responsabilidad Social empresarial son múltiples entre ellos el de certificar frente a la sociedad que un negocio es responsable, además permite internacionalizar las prácticas de una empresa pues estos procesos son ampliamente difundidos. El someterse a certificación mejora la relación entre la empresa, trabajadores, gobierno y comunidad. Agrega valor empresarial al fomentar la confianza y satisfacción de los públicos de interés; y aumenta la conciencia social de los altos mandos corporativos.

Estas normativas son apoyadas, en su mayoría, por grandes empresas o multinacionales que operan localmente y promueven el carácter voluntario de la Responsabilidad Social Empresarial.



Figura 05 Implantación de una Certificación en Responsabilidad Social

Dentro de las normativas en Responsabilidad Social comúnmente mencionadas podemos encontrar:

SA 8000

La certificación SA 8000 es una certificación voluntaria, creada en 1989 por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability Internacional – SAI), con el propósito de alentar a las empresas a desarrollar, mantener y aplicar procedimientos socialmente aceptables en el puesto de trabajo.

Se puede aplicar a cualquier empresa, de cualquier tamaño, en cualquier parte del mundo. Los aspectos que cubre incluyen trabajo forzado y trabajo infantil, salud y seguridad, libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, procedimientos disciplinarios, horarios de trabajo, compensación y sistemas de gestión. La norma SA 8000 también abarca acuerdos internacionales, incluidas convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal sobre Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

La empresa que busca certificarse por SAI, por lo general paga los costos de la certificación, los cuales incluyen la inspección o auditoría, así como cualquier medida correctiva o preventiva que deba aplicarse para recibir la certificación. (EKOS: 2009, 2012)

ISO 26000

Es una norma no certificable. Se trata de una Guía Internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la Responsabilidad Social Empresarial: las materias fundamentales y los temas que la constituyen y sobre las maneras de integrar comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas prácticas y procesos organizacionales existentes.

Ha tomado aproximadamente, siete años en elaborarse y es el esfuerzo más complejo desarrollado por la ISO en toda su historia, y también, su más novedosos proyecto, ya que antes solo había relacionado sus estándares con temas técnicos; hoy ISO ha intervenido en un tema profundamente humanístico, antropológico, pretendiendo encauzar las aguas de la Responsabilidad Social, tan agitadas a nivel mundial.

Esta normativa busca apoyar a las organizaciones a demostrar su RSE mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizá recalcará su confidencia y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a Responsabilidad Social Empresarial. El estándar es una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico. (EKOS: 2009,2010, 2012)

SGE 21

La Norma de Empresa SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social Empresarial que las empresas, administraciones, mercados financieros, sindicatos, organizaciones del tercer sector, la ciudadanía, entre otros, afianzaron y reconocieron como elementos determinantes de una gestión responsable.

La edición 2008 de esta norma, es la tercera revisión que lanza la organización Forética de España desde su primer lanzamiento en octubre del año 2000. Esta nueva versión constituye una actualización consensuada de los requisitos exigidos por la norma. Está compuesta por seis capítulos; los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, mientras el capítulo seis desarrollo los requisitos certificables de la norma. Por lo tanto, éste será el capítulo en el que se basará tanto la implantación como la auditoría del sistema de gestión.

El capítulo seis se desglosa en nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversionistas, competencia y administración pública.

El sistema de gestión SGE 21 ha sido elegido tanto por empresas multinacionales de primera línea como por pequeñas y medianas empresas. Parte de modelos consolidados como de calidad y medioambiente, a los que enriquece a través de una visión multistakeholder.

GRI: GUÍA G3.1

Global Reporting Initiative (GRI), ha desarrollado la "Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad", cuya primera versión surgió en el 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006, sin embargo en el 2011 GRI presentó su nueva versión G3.1 de la Guía, su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. La norma en su última versión, la G3.1 es certificable, aunque puede cumplirse con requisitos menores: puede ser auditada externamente o, incluso puede reportarse el cumplimiento "en base a" la norma GRI. Su fuerte son los contenidos medioambientales y posee como ventaja una descripción detallada de los posibles indicadores para medir la RSE en la organización. Otra de sus virtudes es la posibilidad de comparar informes de RSE entre distintas empresas y entre diferentes años, ya que las compañías diseñan habitualmente sus propios informes destinados a sus grupos de interés, muchas veces poco comprensibles y con indicadores que no siempre son comparables, verificables o idóneos para medir determinados parámetros de interés.

Ventajas de la Guía G3.1 del GRI

- ***Credibilidad y aplicabilidad***
  - ✓ Diseñada para cualquier tipo de organización: pequeña, mediana, grande, con o sin fines de lucro, pública, privada, nacional o multinacional.

- ✓ Desarrollada por un equipo multidisciplinario y multistakeholder.
- ✓ Oficialmente reconocida en todos los continentes y extendida y admirada por todo el mundo.
- ✓ Reconocida por el ámbito empresarial y por todos los grupos de interés de las organizaciones.

- ***Coherencia y consistencia***
  - ✓ Un solo marco universal.
  - ✓ Exigido, hoy con más frecuencia por inversionistas
  - ✓ Herramientas interconectadas con otras importantes iniciativas en el ramo
  - ✓ Posibilidad de uso en software común
- ***Compatibilidad***
  - ✓ Idénticos indicadores para todas las organizaciones
  - ✓ Guías específicas para sectores como los extractivos, financieros, medios de comunicación, etc.
  - ✓ Información apreciable para los más sensibles grupos de interés: accionistas, clientes, directivos, empleados, inversionistas, comunidades, gobiernos centrales y regionales, organizaciones sociales y observatorios de la sociedad.

Contenido del GRI

- **Perfil:** información que define el contexto general de la empresa y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros, a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo. Se incluye la visión y estrategia de sostenibilidad: debe estar firmado por el presidente de la empresa.
- **Enfoque de la dirección:** información sobre el estilo de gestión, a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta. Como se maneja la empresa en términos de estructura de decisiones y los sistemas de gestión para

controlar tales decisiones. Además se presenta el compromiso con los stakeholders, las políticas sociales y ambientales.

- **Indicadores de desempeño: económico, ambiental y social:** están clasificados en indicadores principales y optativos. Indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización. En la G3.1 hay 47 indicadores principales y 32 adicionales. El tener indicadores es lo más importante, principalmente si se trabaja bajo una filosofía de crecimiento continuo, pues todo lo que se puede medir es susceptible de mejoramiento. (EKOS, 2010)

AA1000

AccountAbility 1000 (AA1000) es un método de responsabilidad que pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. AA1000 es una norma de procedimiento, no un tipo de desempeño sustancial. Especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa deberá alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos.

Ser "Accountable" (responsable al rendir cuentas) significa explicar o justificar las acciones u omisiones por las cuales uno es responsable ante quienes poseen u interés legítimo. Es una rendición de cuentas que implica transparencia ante los stakeholders con relación a las empresas, ser responsivo[3] y acatar.

La norma AA1000 es la primera iniciativa que ofrece un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso. En su elaboración se consideró las tendencias actuales en el ámbito del aseguramiento financiero, ambiental y de la calidad, y se incorporó lecciones clave derivadas de la reciente práctica de la gestión de la sostenibilidad y de la

[3]Responsabilidad ante los actos y omisiones de la organización y el desarrollo de procesos y metas para el mejoramiento sostenido del rendimiento.

responsabilidad, así como de la preparación de informes y la aplicación de aseguramientos.

2.3.4.3 Modelos de RSE

Modelo Clásico

Los aspectos más relevantes de este modelo se pueden resumir en los siguientes:

- La única responsabilidad social que tienen las organizaciones radica en la utilización eficiente de recursos y el desarrollo de actividades alineadas con el fin principal de obtener ganancias, manteniéndose dentro de las reglas de juego[4] y dejando a un lado la pretensión de asumir responsabilidades que no le corresponden..
- El gerente no puede hacer uso de los recursos que dispone con el fin de utilizarlos en la realización de obras de interés general, ya que estos recursos son propiedad de los dueños o accionistas, quienes aportan a la empresa con el fin principal de obtener rentabilidad.
- El mercado por sí solo, movido por una mano invisible, se encargará de alinear las actuaciones individuales de cada individuo de manera tal que se obtenga el bienestar general. (Barrera, 1999, p 54)

Modelo Bidimensional de Quazi y O´ Brien

Según Quazi y O´Brien (2000), la visión corporativa acerca de la RSE responde a un marco bidimensional. Esas dos dimensiones son: el ámbito de la responsabilidad social y los resultados derivados del compromiso social de los negocios. Sobre la base de estas dimensiones surge un modelo de RSE que puede ser representado gráficamente a través de dos ejes cartesianos:

[4] Entre estas reglas tenemos el cumplimiento de la legislación vigente y la competencia abierta y libre.

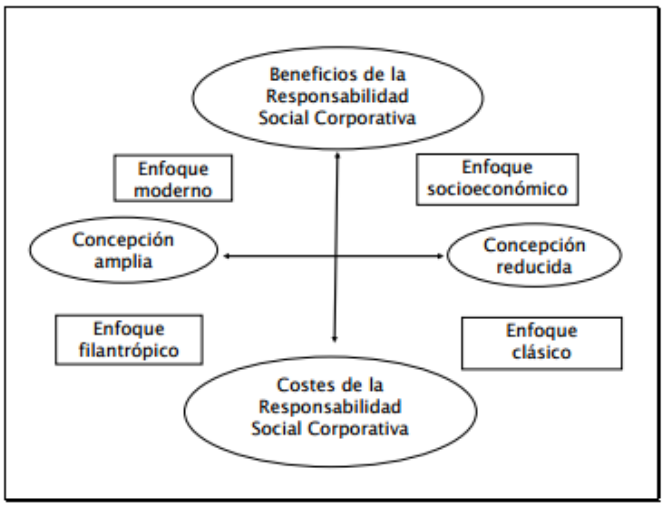


Figura 06 Modelo Quazi y O´ Brien

El eje horizontal va desde una visión reducida a una visión amplia de la Responsabilidad Social. El extremo de la derecha representa a aquellas empresas que adoptan una visión reducida de la Responsabilidad Social, dado que la perciben en un sentido clásico. Por el contrario, el extremo izquierdo representa a aquellas empresas que consideran la responsabilidad social en un sentido más amplio, que va más allá de la regulación y que trata de servir a unas expectativas de la sociedad en términos de protección medioambiental, desarrollo de la comunidad, conservación de los recursos y filantropía.

El eje vertical representa dos extremos en cuanto a la percepción de las consecuencias de la acción social por parte de las empresas, esto es, costes de la implicación social y beneficios del compromiso social.

Modelo Goldman Sachs

Es un modelo de naturaleza análoga en cuanto a la consideración de aspectos de triple dimensión pero con un peso específico mayor en el comportamiento económico pasado en términos de rentabilidad y capitalización, de manera de distinguir líderes en cada una de las dimensiones y líderes absolutos en la intersección de las tres dimensiones de la

RSE. El marco de evaluación de Goldman Sachs refleja el hecho de que todas las compañías deben interactuar con cuatro pilares: la economía en general, su propia industria, la sociedad y el medio ambiente. Incorpora aspectos de gobierno corporativo en la evaluación así como materias sociales, empleados y demás grupos de interés y de gestión ambiental. Busca ser un orientador para las compañías que quieren compararse con sus pares y tener éxito en la gestión de la sustentabilidad. Los modelos que componen la lista de Goldman Sachs deben tener un puntaje mínimo en cada una de las áreas del modelo. (BID, 2011)

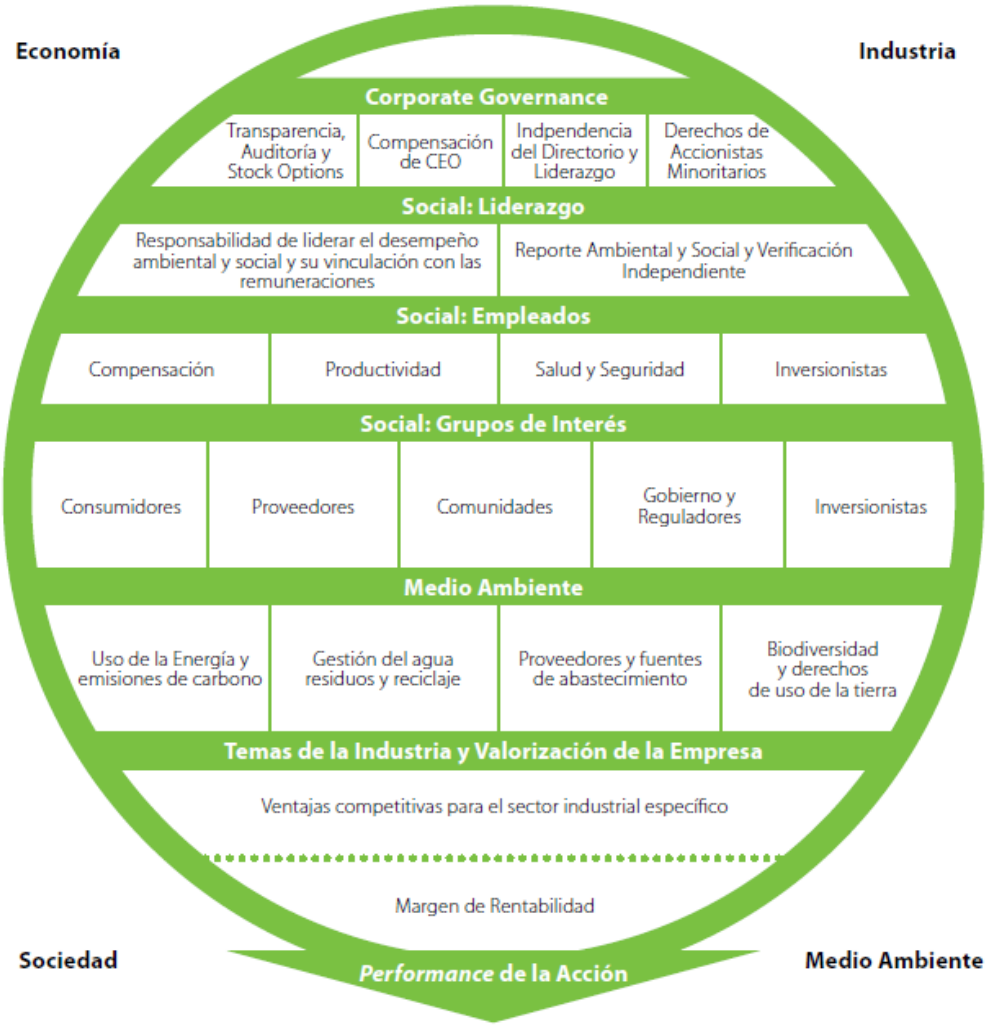


Figura 07 Modelo Goldman Sachs

Modelo RSE ACDE-UNIAPAC

El modelo de RSE ACDE – UNIAPAC se orienta a las necesidades de todos los empresarios y dirigentes de pequeñas, medianas y grandes empresas, interesados en asegurar la sustentabilidad de sus empresas en el mediano y largo plazo. Para cumplir con esta responsabilidad, se necesita crear las condiciones necesarias que permitan y favorezcan un auténtico desarrollo de las personas relacionadas con la empresa, de tal manera que, a través de saber más y tener más, lleguen a "ser" más.

Entre todos los miembros de la sociedad, los dirigentes de empresas y empresarios deben ser promotores de un desarrollo integral, dado que contamos con mejores condiciones para ello: relaciones, recursos, conocimientos y formación.

La metodología propuesta por la ACDE- UNIAPAC recomienda un mecanismo de participación funcional y un modelo de implantación a través del proceso de los "Ocho pasos para la RSE". Este Protocolo de la RSE de ACDE- UNIAPAC parte de los principios fundamentales de la Ética Social Integral (ESI), e implica un compromiso personal de ser congruente con ellos. Esta búsqueda de congruencia inicia con el "Autodiagnóstico de Sostenibilidad", para conocer un primer mapa de fortalezas y riesgos y orientar la toma de decisiones y la gestión cotidiana en la propia empresa.

ACDE-UNIAPAC busca la congruencia de las decisiones en la empresa con relación a los valores definidos y fundamentados en la Ética Social Integral aplicada a la empresa, con el fin de contribuir para que ésta perdure en el tiempo, siempre centrada en el crecimiento de todas las personas y de toda la persona. (Forética, 2010)

2.3.4.4 Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial

Diversos instrumentos de gestión pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus valores corporativos, se adecuen a las expectativas objetivas en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial. Algunos de ellos son:

Políticas de RSE: la política de RSE es el mecanismo inicial que la alta dirección de una empresa pone en marcha para orientar la organización hacia una gestión ética socialmente responsable. Puede tratarse de una decisión estratégica, ya que se definen fines y prioridades en este ámbito, además señala líneas básicas de acción para lograrlos. La política de RSE, es el marco en que os demás instrumentos se insertan.

Declaración de valores: son documentos simples y breves cuyo objetivo es definir los valores de la empresa, aquellos principios u objetivos básicos que deben guiar la toma de decisiones en situaciones difíciles o imprevistas y que sirven de orientación general para las políticas de la empresa.

Código de conducta corporativo: se lo llama también código ético y surge por la necesidad de alinear las conductas de los integrantes de la organización a reglas comunes, se trata de una iniciativa de RSE muy difundida pues tienen una función de control. No obstante, si se trata de documentos consensuados y acompañados de la adecuada formación, seguimiento y revisión pueden ser un instrumento para la implantación de RSE en las empresas.

Sistemas de gestión: este tipo de instrumento es muy conocido en ámbitos como la calidad, seguridad laboral, medio ambiente, etc. Se trata básicamente de un conjunto de normas, cuya aplicación correcta representaría un modelo de gestión. La ventaja de los sistemas de gestión reside en el hecho de ser homogéneos en todas las empresas y estar altamente formalizados y documentados, lo que facilita la verificación. Así, las organizaciones pueden conseguir dos objetivos: por un lado monitorizar desde la dirección los progresos y los errores en la gestión y por otro ofrecer a terceros una garantía.

Informes sociales y medioambientales: la iniciativa más importante en materia de comunicación de RSE es la conocida GRI. El objetivo de esta iniciativa es que las empresas informen con criterios comunes sobre resultados sociales y medioambientales,

de modo que los mercados y los consumidores puedan comparar y hacer proyecciones. (Gómez, S.F.)

Para cumplir con los requisitos legales, la mayoría de las empresas sólo dan a conocer lo que hacen en términos financieros, dejando a un lado importantes aspectos que ayudan a fortalecer buen nombre de marca como su reputación corporativa. Estos aspectos son, entre otros, objetivos, misión, visión y principios de la organización, cambios en la imagen corporativa, cambios en la estrategia corporativa, promoción de la calidad de vida, preservación y cuidado del entorno y del medio ambiente, relaciones favorables con la comunidad en donde opera, desarrollo de buenas prácticas y relaciones laborales, etc. Esta elección de un estilo de comunicación que podríamos denominar "debajo impacto" puede ser, en algunos casos, una estrategia heredada de la visión filantrópica según la cual "tu mano derecha no debe ver lo que hace tu izquierda". También puede ser la elección de quienes no quieren exponerse a la visión crítica de quienes interpretan esta comunicación exclusivamente como una estrategia de marketing. O, incluso, de quienes llevan tantos años aplicando los principios y acciones que ahora se agrupan bajo el nombre de RSE, que consideran estos contenidos informativos "demasiado obvios" y por ello poco interesantes para comunicar.*(Azuero, Diana, S. F.)*

Sin embargo esta revelación de información no financiera como principal activo de la empresa, no se puede quedar en el plano de la divulgación, sino que debe trascender y comunicar lo que realmente hace y pretende la empresa, pues es desde la comunicación y a través de ella, que se direcciona una organización hacia sus objetivos, que se logran establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los stakeholders.

En cualquier caso, la decisión de comunicar o no y la estrategia elegida para ello (también el "silencio" debe gestionarse), constituyen una herramienta de gestión de la relación con los grupos de interés que hace posible trasladarles de un modo creíble y transparente las principales actuaciones de la empresa en el ámbito de la RSE. Como resultado de esta relación surge el valor intangible de la reputación, con la consecuente

contribución a la consolidación de una marca interna sólida que cruce los límites de la empresa para convertirse en una atractiva marca como empleador, pues sólo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos. Así, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica y corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial gestionada con claros y bien diferenciados roles y enfoques de sus grupos de interés, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias. (Villagra, 2006)

Memoria de sostenibilidad

La elaboración de una Memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas (accountability) frente a los grupos de interés internos y externos, en relación con el desempeño de la organización. "la elaboración de Memorias de Sostenibilidad" es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

Este documento corporativo es una de las herramientas de comunicación y reporting de la empresa con sus grupos de interés más extendidas y consolidadas, ya que en algunos países tiene carácter obligatorio para las empresas requisito indispensable para formar parte de algunos reputados indicadores internacionales de sostenibilidad.

Una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, se incluirá tanto contribuciones positivas como negativas, su principal reto como pieza de comunicación es la conciliación del rigor en la información con un diseño atractivo, un

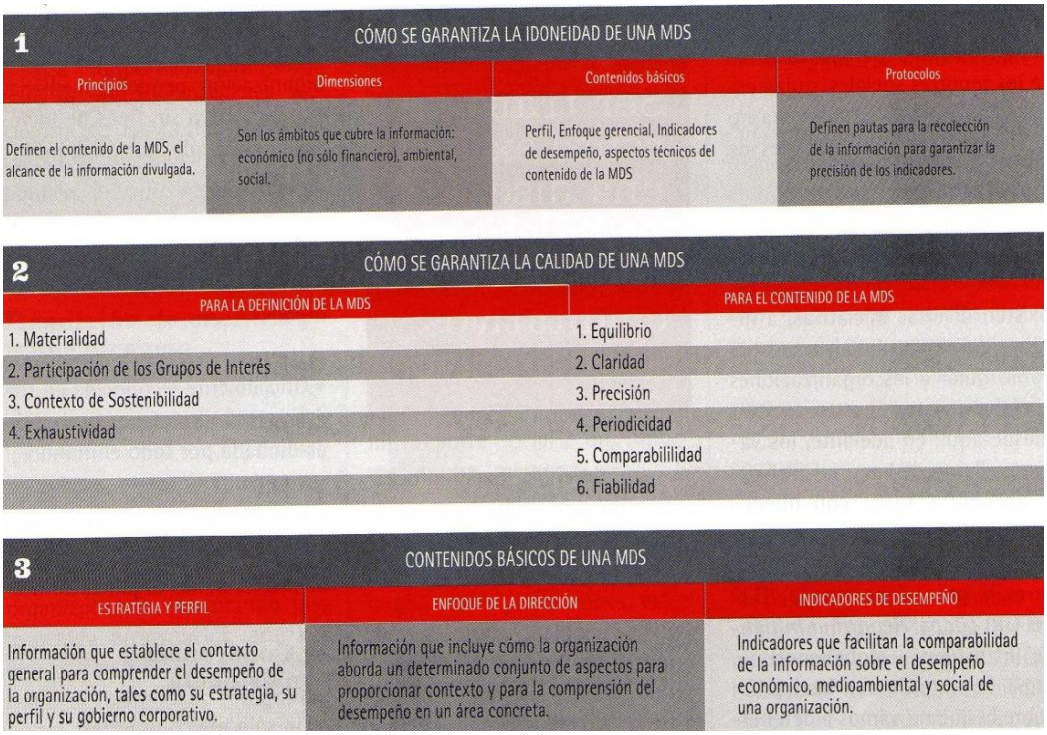
lenguaje claro, un tamaño justo y una estructura que favorezca la búsqueda y consulta de la información.

Las Memorias de Sostenibilidad que se basan en el Marco de elaboración de memorias del GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente periodo informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Las memorias pueden ser para:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- Demostración de cómo una organización influye en –y es influida por- las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo. *(EKOS, 2010)*

Señaladores y objetivos para la elaboración de una Memoria de sostenibilidad

La guía del GRI para la elaboración de Memorias de Sostenibilidades muy didáctica, tanto, que una organización puede hacerlo sin necesidad de contar con la ayuda de un ente externo. Los indicadores son comprensibles, más si están respaldados y se cuida de profundizar en los protocolos pertinentes para cada indicador. Todo el contenido de la Guía es importante pero resaltaos tres componentes que son especialmente valiosos: cómo garantizar la idoneidad de la Memoria de Sostenibilidad, cómo garantizar su calidad y los contenidos básicos de una Memoria. *(EKOS, 2012)*



Fuente: EKOS. 2012

Figura 08 Tres componentes sustanciales en una Memoria de Sostenibilidad

2.3.5 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Se define al Desarrollo Organizacional, según tres autores:

- "El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno" (Ferrer, 2002)
- Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y

funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. (Wikipedia, 2013)

- El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. (Álvarez, 2011)

Las concepciones que tradicionalmente han prevalecido sobre el desarrollo organizacional en el marco de la empresa limitan el desarrollo integrado en Latinoamérica. Se propone un nuevo planteamiento conceptual del Desarrollo Organizacional para promover los procesos creativos y transformadores en Latinoamérica. Esta nueva concepción busca argumentos que demuestren que el concepto de desarrollo organizacional tradicional limita el desarrollo integrado en el continente, especialmente en cuanto a los espacios de participación de los miembros de la empresa, comunidad y otros grupos de interés. Se hace necesario el surgimiento de nuevas categorías conceptuales, y por tanto, el enfoque conceptual de desarrollo organizacional tradicional debe enfrentarse al problema de la sustitución de la visión capitalista que domina las relaciones de producción, por una lógica que impulse el desarrollo integrado. Se concluye que el desarrollo organizacional innovador como nueva categoría conceptual, constituye una estrategia para generar, desarrollar y sustentar capacidades de innovación que fomenten el empoderamiento. (Petit, 2012)

Origen del DO

La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard. En Estados Unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, si no para el de las empresas.

Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento. Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales. (Pinto, 2012)

2.3.6 Cultura Organizacional

Sabemos que todos tenemos una personalidad única, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables que determinan la forma en que nos conducimos y nos relacionamos con los demás. Cuando decimos que alguien es cordial, franco, relajado, tímido o agresivo, describimos rasgos de personalidad. Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos cultura.

¿Qué es la cultura de la organización? Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.

Esta definición de cultura implica tres cosas. En primer lugar, que la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. Segundo, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Tal es el aspecto compartido de la cultura. Por último, "cultura de la organización" es una expresión descriptiva. Se refiere, a la manera en que los interrogantes perciben la organización, no lo que les gusta. Describe, no evalúa.

El origen de la cultura

Las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos

esfuerzos. El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización y cuando se establece una cultura, la sostienen varias prácticas de la organización. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados los gerentes juzgan a los candidatos no sólo de acuerdo con los requisitos de los puestos, sino también por su capacidad de ajustarse a la organización. Al mismo tiempo, los solicitantes adquieren información sobre la organización y deciden si es que les gusta lo que ven. Los actos de los directores también tienen efectos importantes en la cultura de la organización.

Creación de una cultura sensible a los clientes

De las investigaciones se deprende que siempre están presentes seis características. La primera son los propios empleados. Las buenas organizaciones contratan empleados sociables y cordiales. En segundo lugar hay pocas reglas, procedimientos y normas rígidas. Los empleados deben tener la libertad para satisfacer los difíciles requisitos del servicio a clientes. La tercera característica es el empowerment. Los empleados con empowerment tienen que decidir a discreción que se necesita para satisfacer a los clientes. La cuarta es saber escuchar. En las culturas sensibles a los clientes, los empleados tienen la capacidad de escuchar y comprender los mensajes que envían los clientes. La quinta es la claridad de funciones. Los empleados son enlaces entre la organización y sus clientes, y esto puede generar ambigüedades y conflictos, lo que reduce la satisfacción laboral e incluso entorpece el rendimiento del servicio. Las culturas sensibles a los clientes reducen la incertidumbre de los empleados en cuanto a sus funciones y sobre la mejor manera de desempeñar sus puestos. *(Robbins, 2009)*

2.3.7 Administración del conflicto

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir dentro del individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos. Si bien el conflicto es

percibido generalmente como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas.

El conflicto se puede administrar de diferentes maneras, algunas enfocándose en relaciones interpersonales y otras en cambios estructurales. Evadir la situación que ocasiona el conflicto es un ejemplo del enfoque interpersonal. Otra forma de hacer frente al conflicto es suavizarlo, dar importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes y menos en los desacuerdos. Una tercera forma es reforzar, imponer nuestro punto de vista sobre los demás; por supuesto, esto ocasionará resistencia abierta o encubierta. Una forma tradicional de hacer frente al conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona.

También se hacen intentos por cambiar el comportamiento de los individuos, tarea en verdad difícil. En ocasiones, también se puede reasignar al individuo a otra unidad organizacional. Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar los objetivos de grupos con diferentes puntos de vista. Más aún, la estructura de la organización se puede cambiar y las relaciones de autoridad-responsabilidad serán aclaradas.

Conflictos entre personas: los conflictos entre personas ocurren entre los miembros de la organización por diferencias de metas o valores.

Conflictos dentro de los grupos: surgen en el núcleo de los grupos, equipos y departamentos.

Conflictos entre grupos: se dan entre éstos, entre equipos o departamentos.

Conflictos entre organizaciones: surgen a veces cuando los gerentes los gerentes de una organización tienen la convicción de que otra organización no se está conduciendo de manera ética y ponen en peligro el bienestar de algunos grupos de interés. *(Koontz, 2008)*

2.3.8 Grupos de Interés o Stakeholders

En los últimos años han ocurrido diversos cambios en el contexto de los negocios, como las innovaciones tecnológicas, las reformas políticas, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados. Estos cambios han transformado la naturaleza de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés. Las empresas han pasado de las interacciones empresariales tradicionales con empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores hacia interacciones con grupos más amplios, con las comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares delos empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente, entre otros.

De la misma forma, la evolución del concepto de stakeholder es paralela a la evolución del concepto de estrategia de las empresas. Sobre el análisis de los stakeholders se encuentra un desarrollo conceptual amplio:

1. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización. (Freeman, 1984)
2. Personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. (Jones, Wicks 1999)
3. Personas y grupos que son susceptibles de verse afectados por el comportamiento de una empresa y sus gerentes. (Jones, 2010)

Pero ¿cuán importantes son los stakeholders para el desarrollo empresarial? De acuerdo con la teoría de los grupos de interés son importantes por tres motivos:

Permiten pensar en un nuevo paradigma empresarial donde existe una comprensión de la empresa en plural. Se afirma que la empresa no es cosa solo de uno (propietario) o de dos (propietario y trabajadores) sino que debe ser entendida desde la pluralidad de agentes que intervienen en ella y por tanto la hacen posible.

Se abre la pauta para una nueva concepción de mercado en la que los distintos stakeholders que configura la empresa establezcan relaciones que puedan ser entendidas no sólo desde el contrato jurídico o social, sino que se lo puede evaluar desde el plano moral. Es decir, existen expectativas recíprocas de comportamiento que en algunas ocasiones trascienden el ámbito empresarial, pero que son sumamente importantes para afianzar relaciones de negocio.

De lo anterior se deriva una mayor facilidad para la realización de obras de Responsabilidad Social Empresarial, en la que las empresas creen un verdadero ambiente de apoyo social sin temor a aportar con una mera filantropía.

La propuesta que expone esta teoría afirma que en una corporación que quiera gestionar su responsabilidad debe considerar un dialogo profundo con los stakeholders para averiguar cuáles son sus intereses, necesidades y así tener un panorama más claro. (EKOS, 2010)

Gestión de las relaciones con los grupos de interés

Las principales etapas de la Gestión:

- Creación de un equipo transversal dentro de la dirección
- Diagnóstico de la compañía
- Elaboración del plan de gestión
- Implantación progresiva del sistema de gestión de la sociedad

Los objetivos que busca alcanzar:

- Mejorar la estructura del diálogo basado en los lugares de trabajo.
- Mejorar la comprensión de las expectativas de los grupos de interés: se llevan a cabo estudios regulares sobre las percepciones de estos grupos y su política de responsabilidad social y ambiental.

En conclusión, la estabilidad de las organizaciones depende de los grupos de interés como principales consumidores de los bienes y servicios que estas ofrecen, y como elementos clave en el proceso de generación de riqueza; por tanto, es de vital importancia para las empresas tener buenas relaciones con los diferentes grupos de interés y comprometerse con el desarrollo sostenible, de tal manera que se genere un ambiente competitivo, estable y adecuado para el alcance de los diversos intereses de los stakeholders y de las metas empresariales. Lo anterior se puede lograr en gran parte si las empresas utilizan para su gestión modelos de empresa ciudadana acompañados de un cambio de mentalidad en la forma como se conducen y direccionan las organizaciones.

2.3.8.1 Clases de stakeholders

Proceso de identificación de los grupos de interés

La identificación es el primer paso en la construcción de una relación sostenible con los grupos de interés. Este proceso es muy importante para las empresas pues en este momento serán identificados aquellos grupos que puedan ejercer alguna influencia en su esfera de actividad. No considerar un determinado grupo como parte interesada puede ser un riesgo a la empresa, pues este grupo puede contribuir positivamente acerca de oportunidades de mercado o en la prevención de algunos problemas en las esferas ambiental, social y económica. Para Mohn (2005) "la ciencia todavía no ha dado una respuesta satisfactoria a la necesaria síntesis de la metas de los diversos grupos de intereses. Las controversias sobre las metas y las técnicas de dirección en el sector privado y en la política económica surgen en buena medida de esta falta de renovación de metas. Al crecer las empresas, sus metas y sus principios de dirección adquieren cada vez mayor rango social, razón por la cual el concepto de orden de la cultura empresarial, con la ayuda del principio de delegación, podría resolver los problemas del progreso y del tamaño de las organizaciones no solo en el ámbito privado, sino también en el Estado y en la sociedad. La cultura empresarial se basa en la identificación de todas las

personas que participan en la tarea, lo cual facilita la actuación de la dirección política y la renovación del orden social. (Gil, 2011)

No existe un método específico para determinar los grupos de interés más bien esto depende de cada organización, sin embargo, se pueden citarlos siguientes como los principales:



Elaborado por: Erica Aguilar

Figura 09 Mapeo de los grupos de interés

De estas divisiones o clasificaciones, lo realmente importante es que la empresa realice un mapa de todos los stakeholders implicados con la organización.

2.3.8.2 Enfoques

Se proponen tres enfoques muy relacionados entre sí:

Enfoque analítico o descriptivo: sustenta que una empresa tiene relación con diferentes intereses de diversos grupos. Su metodología para estudiarlos es dividirlos según tres atributos, tales como: poder, urgencia y legitimidad. Cuando un grupo de interés posee sólo un atributo se le denomina latente; cuando tiene dos tributos se le considera expectante; y cuando tiene los tres se le considera definitivo. Por tanto la identificación de estos grupos es fundamental para definir e implementar la Responsabilidad Social Empresarial.

Enfoque instrumental o estratégico: se centra principalmente en los beneficios para el negocio. Consiste en diseñar acciones para atender los grupos de interés que puedan condicionar los objetivos esenciales de la empresa o para atenuar los riesgos y peligros representados por algunos grupos. Estas iniciativas se apoyan en el pensamiento de la misión, visión y valores de la empresa para asegurar el éxito económico. Lo demás es instrumental, incluyendo la relación con los grupos de interés.

Enfoque normativo: se origina en la idea de que los grupos de interés son personas con dignidad y además forman parte de intereses legítimos para la empresa y la sociedad. En consecuencia, los intereses de estos grupos responden a un valor legítimo e intrínseco y por lo tanto no deben ser instrumentalizados a favor de los exclusivos beneficios de los accionistas. En este nivel la RSE adquiere una connotación ética que no puede dejar de ejercer su influencia. (Guédez, S.F.)

2.3.8.3 Estrategias de diálogo

El diálogo con los stakeholders se considera la primera acción a realizar a la hora de introducir la Responsabilidad Social Empresarial. La importancia de este dialogo radica en que es necesario conocer cuáles son las expectativas de los grupos de interés de la empresa, de manera que puedan captarse y analizar su viabilidad y oportunidad con el fin de interiorizarla en la gestión estratégica de la empresa.

Identificar a los grupos de interés: La identificación de los grupos de interés depende de las condiciones sociales, económicas y políticas de la sociedad donde se desarrolla la empresa, por lo que no existe una plantilla general de stakeholders que pueda ser aplicada a todas las empresas. En este estado inicial, así como en todo el proceso posterior, conviene involucrar a los distintos departamentos de la organización; desde la alta dirección hasta administración, pasando por compras, marketing, recursos humanos, medio ambiente, finanzas o calidad, entre otros. (Revilla, S.F.)

Identificar los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés: permite establecer una priorización de grupos de interés a la vez que identifica claramente las expectativas de ambas partes señalando caminos de posibles estrategias de la empresa para con sus grupos de interés, a la vez se busca dar respuesta a interrogantes como: ¿Cuáles son las expectativas o intereses de cada grupo de interés con respecto a las actividades de la empresa? ¿Cuáles son las expectativas o intereses de la empresa a cada grupo de interés? ¿En qué medida puede afectar cada grupos de interés a las actividades de la empresa?, entre otras.

Priorizar los grupos de interés: toda empresa cuenta con recursos limitados, por lo que es preciso priorizar aquellos grupos más relevantes para la organización, esto permite asignar los recursos de manera que se pueda generar el mayor impacto posible, tanto en la organización como en el grupo de interés al que se va a dirigir. Para este proceso se toma en cuenta criterios ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento.

Establecer los canales de comunicación y seguimiento: finalmente se deben definir los canales que se utilizan para el dialogo con los grupos de interés. El resultado de la apertura de estos canales servirá para conocer de manera clara y explícita cuales son las demandas de los grupos de interés y su transmisión a las decisiones futuras de política estratégica de la empresa.

2.3.8.4 Herramientas de gestión

Dentro de los marcos de gestión, reporte y aseguramiento de las estrategias de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentran herramientas más específicas y operativas para la gestión de los grupos de interés, donde sobresalen las siguientes:

Estudio de las percepciones de los stakeholders: a fin de lograr una mejor comprensión de sus expectativas y percepciones, las empresas llevan a cabo encuestas regulares a sus grupos de interés.

Auditorías de Responsabilidad Social Empresarial: no es necesario que el auditor participe de reuniones pero sí que compruebe el sistema global de gestión y que verifique la existencia de registros o resultados de posibles reclamaciones para garantizar la efectividad del proceso de diálogo. A diferencia de la ONGs el auditor no hace juicios morales sobre el modo de actuar de la organización, simplemente verifica si lo que la empresa afirma es cierto o no.

Paneles con grupos de interés: estas son reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de dialogo y los compromisos establecidos. En este caso, establecer criterios tales como la publicación de las opiniones de los paneles son modificarlos ayuda a garantizar que la empresa tiene en cuenta los asuntos planteados en el panel o la forma en que la empresa integra esto dentro de sus estrategias y como lo comunica al respecto. (Revilla, S.F.)

2.4 Hipótesis

La adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

2.5 Señalamiento de variables

2.5.1 Variable independiente

- Comunicación de R.S.E. Cuali-cuantitativa

2.5.2 Variable independiente

- Grupos de interés Cualitativa

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Las variables involucradas en esta investigación poseen tres dimensiones: económica, social y ambiental, por lo tanto tienen una explicación cuanti cualitativa.

Cualitativa, al abarcar elementos no mesurables pero con cualidades esenciales para el desarrollo de la investigación.

Cuantitativa, debido a que cada una de las dimensiones involucradas se sujetan a información medible y posible de evaluar que permiten la determinación de resultados de la investigación.

3.2 Modalidad básica de la investigación

La investigación bibliográfica se realizó mediante la recopilación de información de revistas, libros, folletos e internet para tener una visión amplia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y cómo se la debe aplicar y comunicar a sus grupos de

interés, a la vez, ésta permitió comparar, profundizar y deducir enfoques conceptuales y teorías de diversos autores.

La investigación de campo se desarrolla en el lugar mismo donde ocurren los hechos, a través del contacto directo del investigador y la realidad, con el objeto de recolectar y registrar datos obtenidos referentes al problema, los cuales serán extraídos mediante la aplicación de encuestas a los principales grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

3.3 Nivel o tipo de la investigación

Los tipos de investigación para el presente estudio serán la investigación correlacional y la investigación explicativa.

La primera, se cumple con el propósito de medir o evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables involucradas en el problema. La segunda, mediante la estadística verifica que la variación de la una variable es consecuencia de la variación de la otra variable.

3.4 Población y muestra

La población está conformada por los habitantes del Área de Intervención Directa de Aglomerados Cotopaxi S.A., con un total de 7444 personas; distribuidas en las parroquias: Mulaló, Pastocalle, Tanicuchi y Toacaso del cantón Latacunga, Chugchilan del cantón Sigchos y Pujilí del cantón Pujilí todas en la provincia de Cotopaxi.

La muestra se calcula mediante la fórmula:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\mathrm{Z}^2\mathrm{PQN}}{\mathrm{e}^2(\mathrm{N}-1)+\mathrm{Z}^2\mathrm{PQ}}$$

Dónde:

n: muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

P: probabilidad de éxito

Q: probabilidad de fracaso

e: error máximo admisible

$$\boldsymbol{n} = \frac{1{,}96^2 * 0{,}50 * 0{,}50 * 7444}{0{,}05^2 * (7444 - 1) + 1{,}96^2 * 0{,}50 * 0{,}50^2}$$

$$\boldsymbol{n} = 366 \text{ personas}$$

3.5 Operacionalización de las variables

Cuadro 01 Operacionalización de la variable independiente

Hipótesis: La adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A. **Variable independiente:** Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial				
Conceptualización	**Categorías**	**Indicadores**	**Ítems**	**Técnica e instrumento**
Es la responsabilidad de una Organización por los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que es coherente con el Desarrollo Sostenible y el bienestar de la sociedad; se responsabiliza por las	Áreas de aplicación Desarrollo sostenible	Social Económico Ambiental Perfil de la organización Producto/Marca Mercados Atendidos	¿Aglomerados Cotopaxi se preocupa por la comunidad? ¿La empresa cumple eficientemente con los procedimientos ambientales? ¿La empresa mantiene con el entorno una relación basada en principios y valores? ¿Con que frecuencia utiliza los productos de la empresa?	**Técnica:** Encuesta

expectativas de sus partes interesadas (stakeholders); es obediente en la aplicación de las leyes y consistente con las normas internacionales de conducta; está arraigado al interior de su Organización y trasciende hacia sus relaciones operacionales.	Normas internacionales Evaluación	SA 8000 ISO 26000 SGE 21 GRI: G3 AA1000 Estrategias Ventaja competitiva	¿Conoce alguna de estas normas de Responsabilidad Social Empresarial? ¿Considera importante que la empresa alcance certificaciones en Responsabilidad Social? ¿Se beneficia usted de los programas de Responsabilidad Social de la empresa?	**Instrumento:** Cuestionario

Elaborado por: Erica Aguilar

Cuadro 02 Operacionalización de la variable dependiente

Hipótesis: La adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A. **Variable independiente:** Grupos de interés				
Conceptualización	**Categorías**	**Indicadores**	**Ítems**	**Técnica e instrumento**
Personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución, mediante el dialogo proactivo y constante.	Grupos Resultados Estratégicos Diálogo/Negociación	Internos Externos Relación Presión Interés Distributiva Integradora	¿A qué grupo de interés de los que se detalla pertenece? ¿Mantiene buenas relaciones con la empresa? ¿La empresa consulta su opinión para desarrollar programas de Responsabilidad Social? ¿Cuál es la actitud de la empresa frente a los conflictos con la comunidad?	**Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

Elaborado por: Erica Aguilar

3.6 Recolección de información

Para la ejecución de esta investigación se plantea el siguiente plan de recolección de información:

Cuadro 03 Plan de recolección de información

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas?	Habitantes del Área de Intervención Directa de Aglomerados Cotopaxi S.A., en las parroquias: Mulaló, Pastocalle, Tanicuchi, Toacaso, Chugchilan, Sigchos y Pujilí todas en la provincia de Cotopaxi.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Responsabilidad Social Comunicación Relación empresa-entorno
4. ¿Quién?	Investigadora y 6 encuestadores
5. ¿Cuándo?	Octubre de 2013
6. ¿Cuántas veces?	Una vez a cada uno de los investigados
7. ¿Con que técnicas?	Lectura científica Encuesta
8. ¿Con que instrumento?	Libros Internet Reportes institucionales

	Cuestionario
9. ¿En qué situación?	Situación apropiada para que el investigado pueda responder el cuestionario con datos reales

Elaborado por: Erica Aguilar

3.7 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la realización de la presenta investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Cuadro 04 Técnicas e instrumentos

Técnica de investigación	Instrumentos de investigación
1. Información secundaria 1.1 Lectura científica	
	1.1.1 Libros
	1.1.2 Internet
	1.1.3 Reportes institucionales
2. Información primaria 2.1. Encuesta	
	2.1.1 Cuestionario
2.2. Observación	
	2.2.1 Mapas o croquis

Elaborado por: Erica Aguilar

3.8 Procesamiento y análisis

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como principal técnica de investigación.

Los datos se procesaron con el propósito de obtener respuestas a las diferentes preguntas que se formularán en la encuesta, los mismos que se realizaron de la siguiente manera:

3.8.1 Revisión de la información

En este paso se procedió a:

- Revisar los datos para evitar errores u omisiones.
- Organizar y ordenar los datos de la forma más clara posible.
- Eliminar las respuestas contradictorias o erróneas y ordenarlas de manera que faculten su tabulación.

3.8.2 Tabulación de la información

En relación a cada ítem o alternativa de respuesta para determinar la frecuencia con la que se repiten los datos en cada variable o categoría en cuadros estadísticos mediante la hoja de cálculo de Excel.

3.8.3 Análisis de datos

Un análisis minucioso de cada pregunta de manera escrita de los resultados obtenidos en la encuesta para emitir conclusiones veraces que nos permitan dar una posible solución al problema objeto de estudio.

3.8.4 Selección de estadígrafos

Luego de determinar el problema y realizar la investigación de campo en el Área de Intervención Directa de Aglomerados Cotopaxi S. A., se verifica la hipótesis mediante el estimador estadístico CHI CUADRADO, con el fin de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados en la tabla de doble entrada son representativos.

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O: Observados

E: Esperados

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenida la información mediante encuestas a los habitantes del Área de Influencia Directa (AID) de Aglomerados Cotopaxi S.A., se procedió a tabular los datos, los mismos que ayudaron a establecer diferentes parámetros como lo muestran los siguientes resultados.

4.1. Grupos de interés

¿A cuál de los siguientes grupos pertenece? El 54% del total de la muestra han respondido que pertenecen a la comunidad local, tal resultado se observa en el Cuadro 05 y Figura 10.

Cuadro 05 Grupos de interés

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Comunidad	197	0,54	54%
Institución Educativa	107	0,29	29%
Gobierno local/nacional	19	0,05	5%
Colaborador	19	0,05	5%
Cliente	19	0,05	5%
Proveedor	5	0,01	1%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

La encuesta se aplicó en mayor porcentaje a la comunidad local porque se trata de aquellos involucrados externos primarios que de una u otra forma permiten la actividad económica de Aglomerados Cotopaxi S.A., lo cual es fundamentado por Jones (2010), al definirlos como personas o grupos susceptibles de verse afectados por el comportamiento de una empresa y sus gerentes.

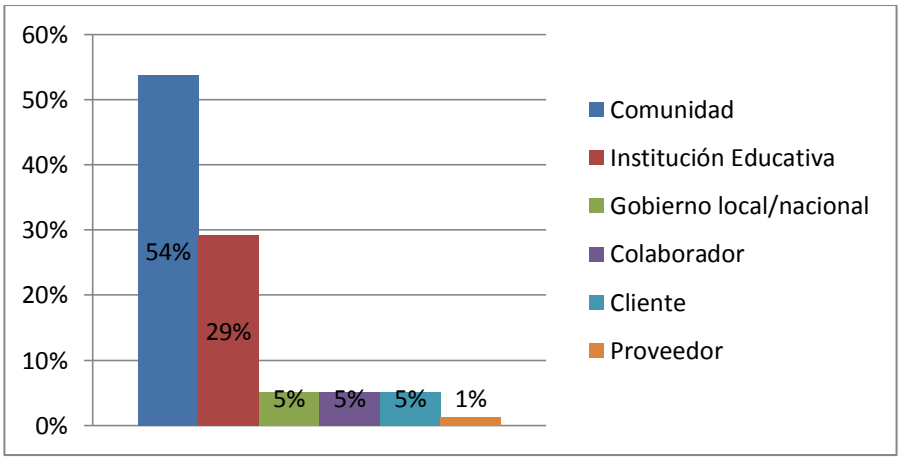


Figura 10 Grupos de interés

4.2. Preocupación por la comunidad

¿Aglomerados Cotopaxi S.A. se preocupa por la comunidad? Al aplicar la encuesta el 31% del total de la muestra, considera que la empresa pocas veces se preocupa por las necesidades de la comunidad, así se observa en el Cuadro 06 y Figura 11.

Cuadro 06 Preocupación por la comunidad

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	74	0,20	20%
Casi siempre	74	0,20	20%
A veces	43	0,12	12%
Pocas veces	115	0,31	31%
Nunca	60	0,16	16%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

El resultado obtenido se debe a que los encuestados consideran únicamente como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las actividades que involucren obsequiar cosas para uso personal, sin embargo en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se dice que la Responsabilidad Social es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

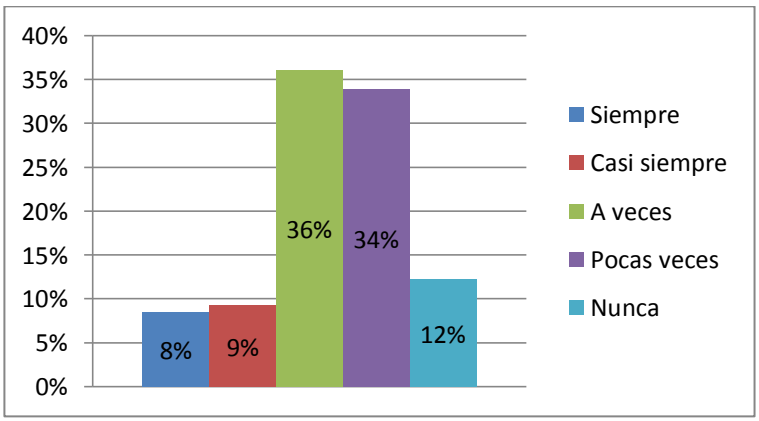


Figura 11 Preocupación por la comunidad

4.3. Frecuencia de uso de los productos

Al preguntar a los diferentes grupos de interés la frecuencia con la que usan los productos de Aglomerados Cotopaxi, el 36% de la muestra dicen utilizarlos a veces, resultado neutral para interpretación. Lo mencionado se aprecia claramente en el Cuadro 07 y Figura 12.

Cuadro 07 Frecuencia de uso de los productos

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	31	0,08	8%
Casi siempre	34	0,09	9%
A veces	132	0,36	36%
Pocas veces	124	0,34	34%
Nunca	45	0,12	12%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

El resultado se justifica ya que los encuestados consideran que la empresa no tiene Responsabilidad con el entorno, por lo tanto el consumidor prefiere el uso de productos provenientes de empresas "socialmente responsables" y cuya actividad no genere impacto en el medio ambiente. Sin embargo, también toman en cuenta que la calidad de los productos y el servicio, es insuperable.

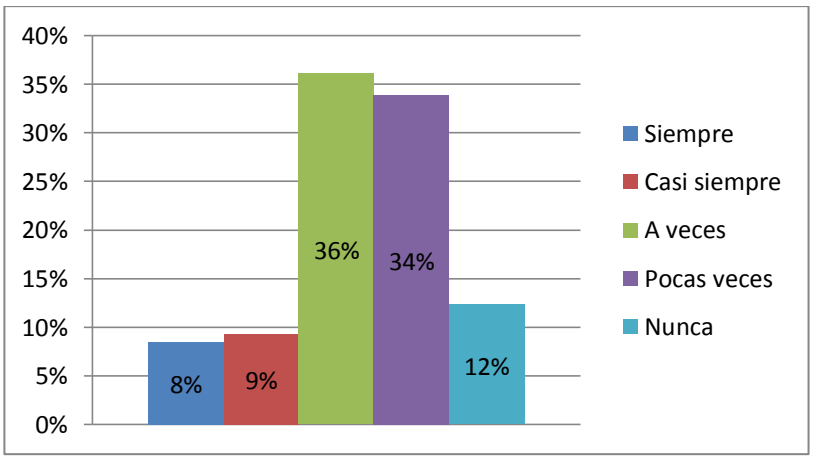


Figura 12 Frecuencia de uso de los productos

4.4. Sostenibilidad

¿Aglomerados Cotopaxi S.A. cumple con los procedimientos ambientales? En el Cuadro 08 y Figura 13, se advierte que el 29% del total de encuestados opina que la empresa cumple siempre con los procedimientos ambientales acorde a su actividad económica.

Cuadro 08 Sostenibilidad

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	105	0,29	29%
Casi siempre	66	0,18	18%
A veces	66	0,18	18%
Pocas veces	61	0,17	17%
Nunca	68	0,19	19%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

Considerando la opinión de los encuestados se deduce que la empresa respeta el entorno porque así lo obliga el Ministerio del Ambiente para un normal desarrollo de sus actividades, sin embargo Aglomerados Cotopaxi S.A. más allá de cumplir con una normativa acoge la sostenibilidad como un principio básico y se guía por el Informe Brundtland en 1987 en el cual se define al desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

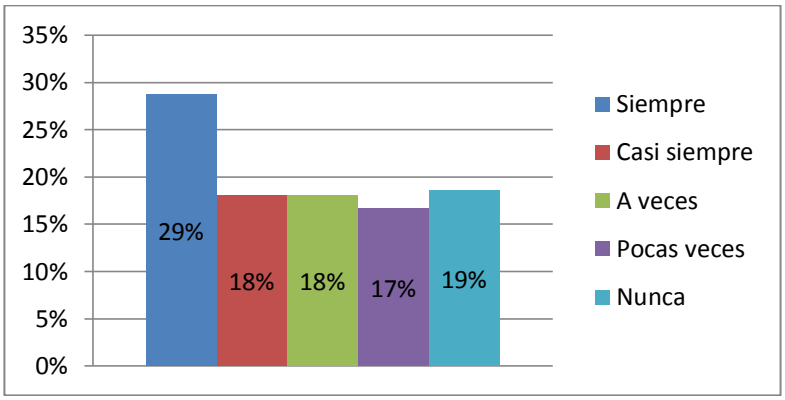


Figura 13 Sostenibilidad

4.5. Aseguramiento de principios y valores

De los resultados obtenidos, el 29% de encuestados asegura que la empresa pocas veces mantiene una relación basada en principios y valores con su Área de Influencia Directa. Esto se puede encontrar en el Cuadro 09 y Figura 14.

Cuadro 09 Aseguramiento de principios y valores

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	82	0,22	22%
Casi siempre	90	0,25	25%
A veces	49	0,13	13%
Pocas veces	105	0,29	29%
Nunca	40	0,11	11%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

Este resultado aparece porque la empresa hace varios intentos por cambiar el comportamiento de sus colindantes hacia el cuidado y respeto de espacios privados, quienes se muestran reacios generando conflicto y aunque la empresa busca una solución que resulte aceptable para las dos partes tal y como manifiesta Jones (2010), la comunidad local asume que carece de valores y principios.

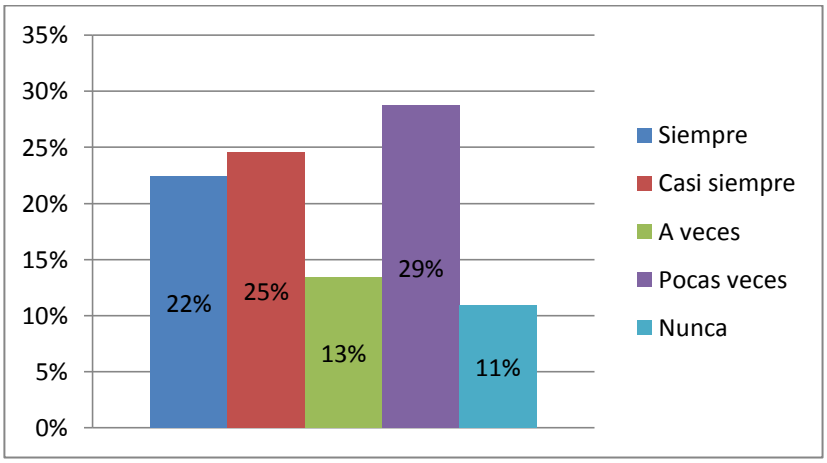


Figura 14 Aseguramiento de principios y valores

4.6. Normas de Responsabilidad Social

Se destaca el nivel de conocimiento que tienen los grupos de interés sobre las principales normas de RSE, para lo cual se formuló la pregunta ¿Ha escuchado de alguna de estas normas de RSE?, los resultados mostrados en el Cuadro 10 y Figura 15 nos indican que las normas citadas son totalmente desconocidas para los encuestados como lo afirma el 74% de su totalidad.

Cuadro 10 Normas de Responsabilidad Social

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
ISO 26000	76	0,21	21%
AA 1000	4	0,01	1%
GRI-G3	11	0,03	3%
SGE 21	5	0,01	1%
Ninguna	270	0,74	74%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

La introducción de normas y guías de Responsabilidad Social Empresarial es una labor que requiere de tiempo, esfuerzo y dinero; por tal motivo hablar de ellas no es común para las personas que no están estrechamente ligadas con una actividad económica de gran magnitud.

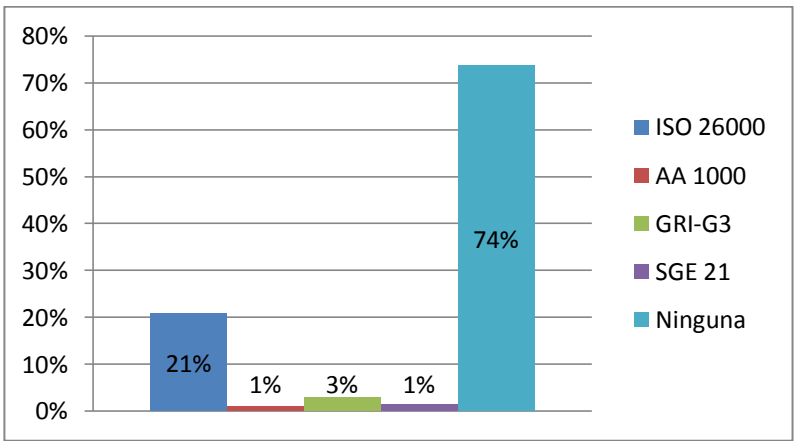


Figura 15 Normas de Responsabilidad Social

4.7. Importancia de las certificaciones de RSE

¿Considera importante que la empresa tenga certificaciones en Responsabilidad Social? Los resultados se indican en el Cuadro 11 y Figura 16, donde el 56% de la muestra considera que es absolutamente importante que una empresa obtenga certificaciones de Responsabilidad Social.

Cuadro 11 Importancia de las certificaciones de RSE

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	205	0,56	56%
Casi siempre	89	0,24	24%
A veces	44	0,12	12%
Pocas veces	26	0,07	7%
Nunca	2	0,01	1%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

El resultado se debe a que las certificaciones brindan a los grupos de interés mayor seguridad y confianza de que la empresa es socialmente responsable. Lo que concuerda con la publicación de EKOS (2009): El someterse a certificación mejora la relación entre la empresa, trabajadores, gobierno y comunidad. Agrega valor empresarial al fomentar la confianza y satisfacción de los públicos de interés; y aumenta la conciencia social de los altos mandos corporativos.

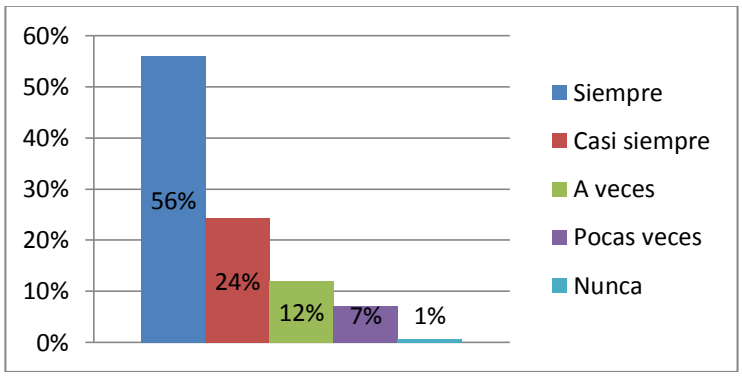


Figura 16 Importancia de las certificaciones de RSE

4.8. Acceso a programas de RSE

Se ha determinado que el 36% de la totalidad de encuestados dice que pocas veces participa de los programas de RSE de Aglomerados Cotopaxi. S.A. como se indica en el Cuadro 12 y Figura 17.

Cuadro 12 Acceso a programas de RSE

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	41	0,11	11%
Casi siempre	51	0,14	14%
A veces	64	0,17	17%
Pocas veces	130	0,36	36%
Nunca	80	0,22	22%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

En un primer punto podemos percibir que la empresa no contribuye al bienestar de la comunidad local mediante su política de RSE. Este resultado se debe a la inadecuada comunicación que mantiene sobre sus programas, los mismos que se realizan de forma constante pero que muchos no conocen que es parte de la política empresarial. La RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders, con los cuales trabaja, convive y transforma, según Villagra (2006).

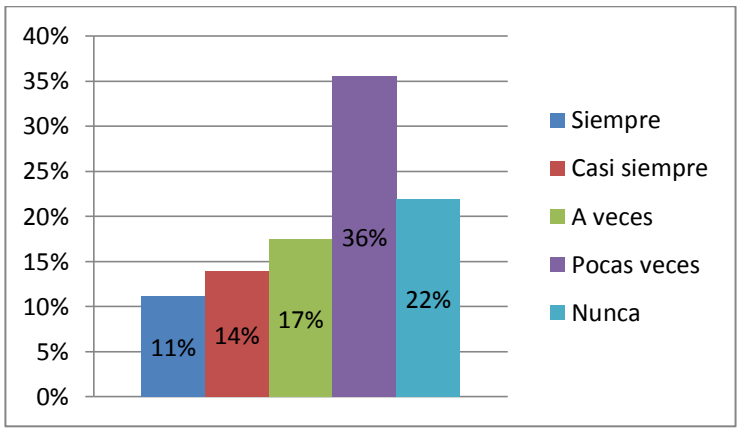


Figura 17 Acceso a programas de RSE

4.9. Comunicación y Relación

¿Mantiene buenas relaciones con la empresa? Del total de encuestados el 28% dice que pocas veces mantiene una buena relación con Aglomerados Cotopaxi S.A. Así se aprecia en el Cuadro 13 y Figura 18.

Cuadro 13 Comunicación y Relación

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	68	0,19	19%
Casi siempre	50	0,14	14%
A veces	53	0,14	14%
Pocas veces	103	0,28	28%
Nunca	92	0,25	25%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

Tal resultado se debe a que dentro del área de influencia directa de Aglomerados Cotopaxi se encuentran un conjunto de comunidades campesinas e indígenas, con distintas condiciones socio-económicas, por ende con distintas formas de relacionamiento con la empresa. El departamento de relaciones comunitarias facilita el dialogo y promueve procesos colaborativos como una forma de prevención de conflictos, no obstante resulta difícil mantener la relación intacta.

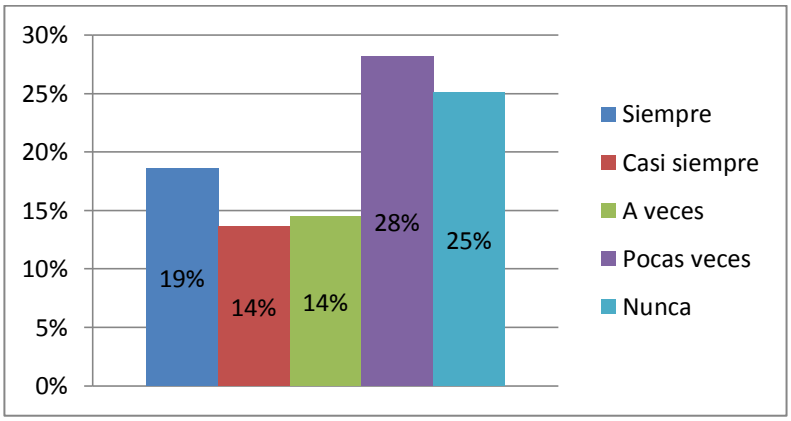


Figura 18 Comunicación y Relación

4.10. Participación de los grupos de interés

Mediante la encuesta se puede observar que el 67% asegura que la empresa no consulta su opinión para desarrollar sus programas de Responsabilidad Social. Lo descrito se puede ver en el Cuadro 14 y Figura 19.

Cuadro 14 Participación de los grupos de interés

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	26	0,07	7%
Casi siempre	35	0,10	10%
A veces	30	0,08	8%
Pocas veces	28	0,08	8%
Nunca	247	0,67	67%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

La empresa a través de diagnósticos y una rigurosa caracterización socio económica, definió un área de influencia directa para la implementación de los programas de RSE, sin embargo la opinión de la comunidad para la creación o desarrollo de programas es bastante limitada. La Revista EKOS (2010) publica: de la participación de los grupos de interés se deriva una mayor facilidad para la realización de obras de Responsabilidad Social Empresarial, en la que las empresas creen un verdadero ambiente de apoyo social sin temor a aportar con una mera filantropía.

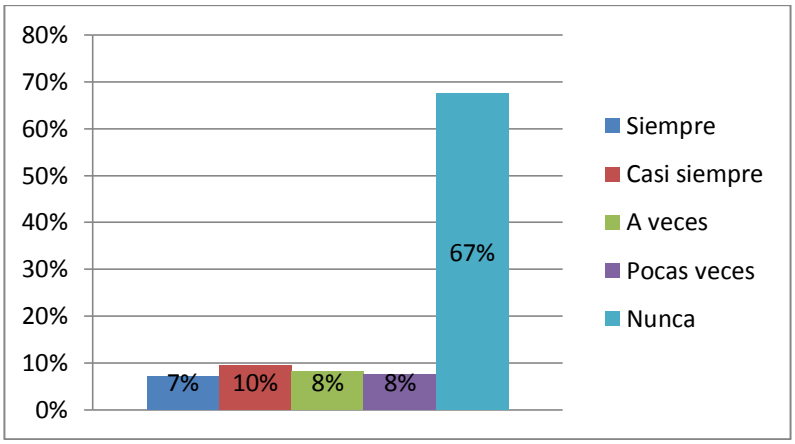


Figura 19 Participación de los grupos de interés

4.11 Negociación

En el Cuadro 15 y Figura 20 se indica que el 51% de la muestra considera que Aglomerados Cotopaxi S.A. presenta una actitud de cooperación frente a los conflictos, es decir, que ambas partes ganen.

Cuadro 15 Negociación

ESCALA	FRECUENCIA	F. RELATIVA	PORCENTAJE
Cooperación	187	0,51	51%
Rivalidad	179	0,49	49%
TOTAL	366	1,00	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Erica Aguilar

El porcentaje se debe a que la empresa mediante su departamento de Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social emplea varias técnicas para resolver conflictos principalmente con la comunidad local. Esta negociación se la hace directamente entre las partes involucradas, esta actitud concuerda con lo manifestado por Jones (2010), las partes no ven el conflicto en términos de competencia, como una situación de ganar o perder; al contrario, ven el conflicto en forma cooperativa, como una situación en la que ambas partes ganan.

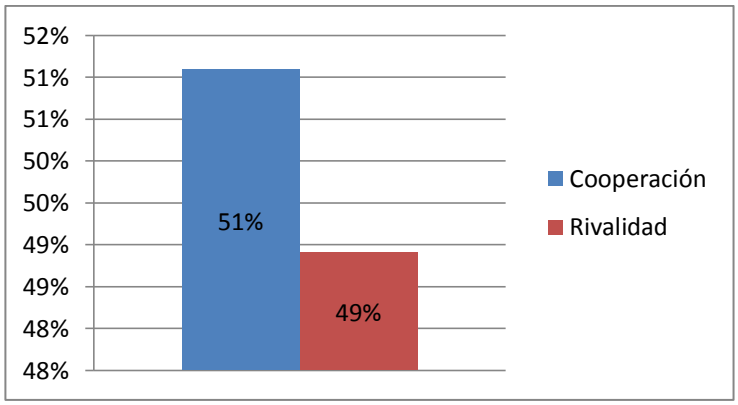


Figura 20 Negociación

4.12Verificación de la hipótesis

4.12.1 Hipótesis de la investigación

La adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

4.12.2 Hipótesis estadística

H_o = La adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial no permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

H_i = La adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial si permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

4.12.3 Prueba estadística

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

x^2: chi cuadrado

O: frecuencias observadas

E: frecuencias esperadas

Cuadro 16 Frecuencias observadas

PARÁMETRO	ESCALA					TOTAL
	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	
1. ¿Aglomerados Cotopaxi se preocupa por la comunidad?	74	74	43	115	60	366
3. ¿Con que frecuencia utiliza los productos de la empresa?	31	34	132	124	45	366
4. ¿Aglomerados Cotopaxi S.A. cumple con los procedimientos ambientales?	105	66	66	61	68	366
5. ¿La empresa mantiene con el entorno una relación basada en principios y valores?	82	90	49	105	40	366
7. ¿Considera importante que la empresa tenga certificaciones en Responsabilidad Social?	205	89	44	26	2	366
8. ¿Se beneficia usted de los programas de Responsabilidad Social de la empresa?	41	51	64	130	80	366
9. ¿Mantiene buenas relaciones con la empresa?	68	50	53	103	92	366
10. ¿La empresa consulta su opinión para desarrollar programas de Responsabilidad Social?	26	35	30	28	247	366
TOTAL	632	489	481	692	634	2928

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Erica Aguilar

Nivel de significancia: 95%

Grados de libertad

gl= (f-1)(c-1)

gl= (8-1)(5-1)

gl= 28

gl= 41, 3372

Cuadro 17 Cálculo de chi cuadrado

O	E	O-E	$(O-E)^2$	$(O-E)^2/E$
74	79	-5	25	0,32
74	61,12	12,88	165,89	2,71
43	60,13	-17,13	293,44	4,88
115	86,50	28,50	812,25	9,39
60	79,25	-19,25	370,56	4,68
31	79	-48	2304	29,16
34	61,12	-27,12	735,49	12,03
132	60,13	71,87	5165,30	85,90
124	86,50	37,50	1406,25	16,26
45	79,25	-34,25	1173,06	14,80
105	79	26	676	8,56
66	61,12	4,88	23,81	0,39
66	60,13	5,87	34,46	0,57
61	86,50	-25,50	650,25	7,52
68	79,25	-11,25	126,56	1,60
82	79	3	9	0,11
90	61,12	28,88	834,05	13,65
49	60,13	-11,13	123,88	2,06
105	86,50	18,50	342,25	3,96
40	79,25	-39,25	1540,56	19,44
205	79	126	15876,00	200,96

89	61,12	27,88	777,29	12,72
44	60,13	-16,13	260,18	4,33
26	86,50	-60,50	3660,25	42,32
2	79,25	-77,25	5967,56	75,30
41	79	-38	1444	18,28
51	61,12	-10,12	102,41	1,68
64	60,13	3,87	14,98	0,25
130	86,50	43,50	1892,25	21,88
80	79,25	0,75	0,56	0,01
68	79	-11	121	1,53
50	61,12	-11,12	123,65	2,02
53	60,13	-7,13	50,84	0,85
103	86,50	16,50	272,25	3,15
92	79,25	12,75	162,56	2,05
26	79	-53	2809	35,56
35	61,12	-26,12	682,25	11,16
30	60,13	-30,13	907,82	15,10
28	86,50	-58,50	3422,25	39,56
247	79,25	167,75	28140,06	355,08
x^2 calculado				**1.081,75**

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Erica Aguilar

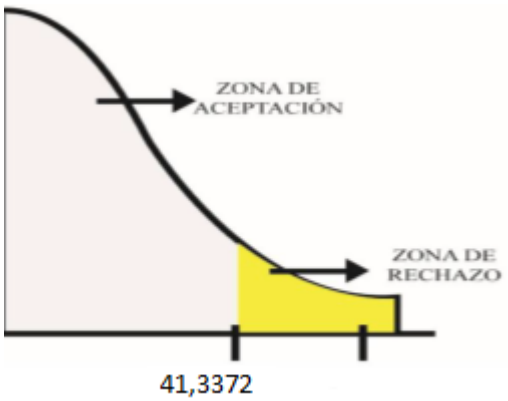


Figura 21 Representación gráfica de x^2

4.12.4 Decisión final

$\mathbf{x^2_c}$ = 1. 081,75 > $\mathbf{x^2_t}$= 41, 3372

Como x^2_c 1. 081,75 es mayor que x^2_t 41, 3372, se rechaza la H_o, por lo tanto la adecuada comunicación de Responsabilidad Social Empresarial si permitirá afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La administración del conflicto es un atributo fuerte de la industria Aglomerados Cotopaxi S.A., especialmente de su departamento de Responsabilidad Social Empresarial, un 51% de los habitantes del Área de Influencia directa lo ratifica, y argumenta que los responsables de las negociaciones en temas de RSE muestran una actitud de cooperación, donde ambas partes resulten beneficiadas.

- El conocimiento actual de normas de Responsabilidad Social Empresarial es aún muy limitado para los grupos de interés de la empresa, el 74% de éstos no ha escuchado de ningún tipo de norma para esta área. Esto se debe a que en Ecuador, su inserción todavía es una labor que requiere de tiempo, esfuerzo y dinero.

- La percepción que tienen los grupos de interés frente a la preocupación de la empresa por la comunidad local es negativa y consideran que su participación en los programas de Responsabilidad Social Empresarial es limitada, esto es producto de que en el Área de Influencia Directa no se cuenta con conocimiento técnico en temas afines y políticas de la empresa, por lo cual la comunidad piensa que los programas desarrollados son una forma de generosidad esporádica.

- Actualmente, el reporte de sostenibilidad y las certificaciones de Responsabilidad Social Empresarial, añaden elementos de mejora para la gestión, desde el punto de vista de la empresa, realza su reputación y prestigio, y desde el punto de vista social, se incrementa la comunicación con los grupos de interés.

- La comunicación de Responsabilidad Social Empresarial en Aglomerados Cotopaxi S.A. resulta inadecuada y limitada, lo que provoca que la empresa no mantenga óptimas relaciones con sus grupos de interés, principalmente externos, generando desconfianza y una imagen negativa de su actividad económica.

5.2 Recomendaciones

- Ratificar y mantener el modelo de negociación y proceso de toma de decisiones en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de minimizar las acciones que afectan a la empresa y a la sociedad.

- Asumir un rol integrador con el fin de promover foros y paneles de discusión técnica sobre Responsabilidad Social Empresarial dentro y fuera de la Industria, así como liderar los procesos de familiarización e implementación de las principales normas y guías internacionales en organizaciones con características similares y que se hallen en la zona.

- Informar, educar y evaluar a los grupos de interés en todas las etapas de implementación y desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial, mediante conferencias, boletines, folletos, cuestionarios y registros de participación, con el fin de eliminar la percepción negativa que muestra la comunidad.

- Elaborar y difundir una Memoria de Responsabilidad Social Empresarial basada en la "Guía para la elaboración de un Informe de Sostenibilidad", desarrollada por el Global Reporting Initiative (GRI), como una práctica anual que genere la confianza de los grupos de interés.

- Fortalecer la política de comunicación sobre RSE, basándose en insumos como la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial para desarrollar relaciones estratégicas y productivas de forma oportuna y dentro de un presupuesto adecuado, esto implica un modelo más equilibrado de empresa plural, en el cual se tome en cuenta los puntos de vista y necesidades de los grupos de interés.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Tema

Elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial basada en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) para la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.

6.2 Datos informativos

Institución ejecutora: Aglomerados Cotopaxi S.A.

Beneficiarios: Grupos de interés

Ubicación: Cotopaxi, Latacunga, Panamericana Norte Km. 21 desde Latacunga.

Tiempo estimado para ejecución: Febrero 2014 – Julio 2014

Equipo técnico responsable: Jefe y Supervisor de Responsabilidad Social Empresarial, Erica Aguilar (Investigadora).

Costo: El costo de la ejecución de la propuesta es de $ 5 012,70

6.3 Antecedentes de la propuesta

La propuesta del trabajo investigativo surge a partir de un proceso de investigación socio-institucional, que arrancó con la identificación y análisis de fuentes secundarias relacionadas con la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés -internos y externos-; posteriormente se realizó el estudio de campo que consistió en visitar las diferentes comunidades que forman el Área de Influencia Directa de Aglomerados Cotopaxi S.A., a fin de recopilar información primaria.

Entre las investigaciones analizadas se destacan: Desarrollo de un Reporte de Sostenibilidad basado en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) aplicado a la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica de Perú, Manual para la Práctica de las Relaciones con los grupos de interés, elaborado por el Programa Ambiental de las Naciones Unidas y el articulo Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE de Forética-Argentina.

Lo que muestra que la rendición de cuentas ha sido estudiada y acogida en varios países como Chile, Brasil, Argentina, Alemania y España (por citar los principales), de ahí que se aspira que la mayoría de empresas ecuatorianas continúen este legado.

6.4 Justificación

La realidad demuestra que la sostenibilidad de procesos a nivel estratégico no está todavía incluida conscientemente en la mayoría de organizaciones, a pesar de la importancia que tienen en la actualidad temas como: la protección del medio

ambiente, la satisfacción del cliente, la contribución con la mejora de la comunidad y el desarrollo de las personas planteado como responsabilidad social.

Los mercados mundiales están cuestionando los temas sociales y ambientales de los productos y servicios con una velocidad, intensidad y técnica superior a lo que se haya visto en los últimos años. Es por esta razón, que para Aglomerados Cotopaxi S.A., es una necesidad contar con una memoria de sostenibilidad que le permita mejorar la relación con los involucrados en su actividad a través de una comunicación correcta.

En este contexto, se pretende aportar a la empresa con el diseño de esta herramienta valiosa para su gestión estratégica de Responsabilidad Social, así como de las demás áreas, ya que a la vez, se generan ventajas competitivas en el mercado en el que se desarrolla, porque la acción de reportar Sostenibilidad ayuda a las organizaciones a identificar sus actuales y potenciales riesgos, midiendo su desempeño e identificando áreas de mejora; logrando de esta manera, marcar la diferencia entre otras organizaciones y ubicar objetivos de la organización para avanzar en el futuro.

6.5 Objetivos

Objetivo General

Direccionar la elaboración técnica de la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial basada en la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) como herramienta para afianzar la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Objetivos específicos

- Analizar la metodología GRI como herramienta para la elaboración de Memorias de Responsabilidad Social Empresarial.

- Priorizar los indicadores de sostenibilidad ambiental, social y económica, según el Global Reporting Initiative. (GRI).
- Estructurar metodológicamente la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial para Aglomerados Cotopaxi S.A.

6.6 Análisis de factibilidad

- **Política**

La dirección de Aglomerados Cotopaxi S.A., desde un enfoque político, apoya la implementación de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, con el propósito de alcanzar beneficios de los grupos humanos organizados que colindan con su patrimonio forestal y la planta industrial.

- **Económica**

La propuesta es factible ya que la empresa a través del departamento de relaciones comunitarias y responsabilidad social, ha asignado recursos económicos para implementar programas de responsabilidad social empresarial, así como para la comunicación social, en este caso para trasparentar la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

- **Ambiental**

Aglomerados Cotopaxi S.A. está en constante preocupación por el medio ambiente y por las repercusiones que su actividad puede ocasionar, por tanto la propuesta es completamente factible ya que se busca la implementación de una herramienta con base a la sostenibilidad.

- **Socio-cultural**

La empresa respeta y promueve la interculturalidad de los grupos humanos organizados que colindan con el patrimonio forestal y la planta industrial. Por lo cual, la propuesta representa un aporte significativo para establecer una cultura de Responsabilidad Social Empresarial en todos los ámbitos e instancias de la organización.

6.7 Fundamentación

La Responsabilidad Social Empresarial es más que una herramienta o un medio, es una verdadera cultura, que exige un cambio profundo de mentalidad, de procedimientos y formas de proceder, en la búsqueda del principal objetivo empresarial que es ganar utilidades.

Varias son las definiciones de Responsabilidad Social Empresarial recogidas a lo largo del mundo, sin embargo, la definición que ha logrado trascender y ser ampliamente aceptada es la que propone el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) que señala a la Responsabilidad Social de las empresas como la integración voluntaria, por parte de las organizaciones de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (grupos de interés).

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los grupos de interés. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de

formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

La tendencia de los últimos años demuestra que las compañías están siendo más transparentes y comienzan a informar sobre sus acciones utilizando la principal metodología para reportar como es la Global Reporting Initiative (GRI), que es una organización sin fines de lucro, creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). Actualmente es una institución independiente, con su propia Junta Directiva y que tiene su base en Ámsterdam.

Su principal objetivo es promover la sostenibilidad económica, social y ambiental; lo cual está respaldado por una red global que incluye a más de 600 organizaciones y 30,000 personas que representan a distintos grupos de interés.
Se distingue principalmente por producir, desde el año 2000, la guía más utilizada en el mundo para la preparación de Informes de Sostenibilidad, también conocidos como Memorias de Responsabilidad Social, cuya misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance.

Las memorias de sostenibilidad son informes formales de Responsabilidad Social que miden, informan y asumen responsabilidades sobre el desempeño de la organización al tiempo que se trabaja hacia el objetivo del desarrollo sostenible. Una memoria de sostenibilidad está basada en principios de transparencia, credibilidad y compromiso con los grupos de interés. (GRI, 2011)

Por tanto, "la elaboración de memorias de sostenibilidad" es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

Las memorias de Responsabilidad Social Empresarial que se basan en el Marco de elaboración de memorias del GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente periodo informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- Demostración de cómo una organización influye en −y es influida por− las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible
- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo. (GRI, 2011)

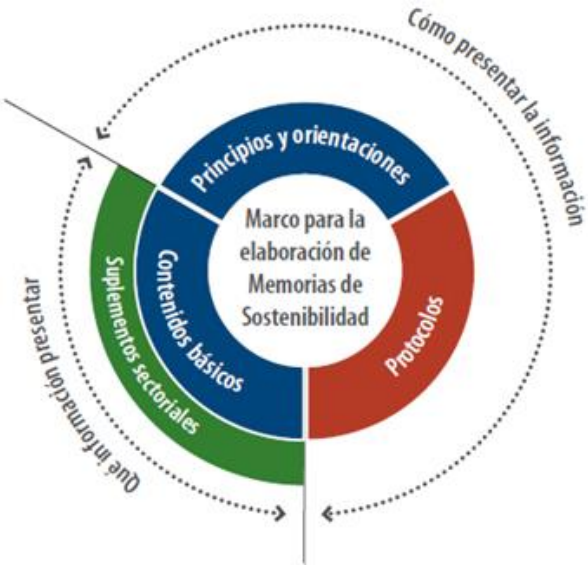


Figura 22 Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad

6.8 Modelo operativo

Desde un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial a continuación se desarrolla el modelo operativo, profundizando los siguientes puntos:

6.8.1 Análisis de la metodología del Global Reporting Initiative (GRI)

Se espera que la metodología GRI para la elaboración de memorias de RSE sirva como marco generalmente aceptado para informar acerca del desempeño económico, ambiental y social de las empresas.

Es importante señalar que la metodología ha sido diseñada para ser utilizada por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización, ya que considera prácticas orientadas a las organizaciones, desde las pequeñas empresas hasta aquéllas con gran volumen de operaciones que operan en distintas áreas geográficas al mismo tiempo.

La metodología GRI para la elaboración de memorias de RSE describe el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo, los cuales se consideran generalmente aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad.

En tal sentido, se consideró necesario elaborar una matriz que concentre aspectos como el enfoque, componentes y su descripción, así como los elementos de aplicación.

Cuadro 18 Análisis de la Guía GRI

ENFOQUE	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS DE APLICACIÓN PARA LA EMPRESA
Principios de elaboración	Materialidad	La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.	Aspectos e indicadores materiales.
	Participación de los grupos de interés	La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.	Procesos de inclusión y participación de los grupos de interés
	Sostenibilidad	La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad.	Condiciones y objetivos de desarrollo sostenible
	Exhaustividad	El concepto de exhaustividad engloba fundamentalmente el alcance, la cobertura y el tiempo. La exhaustividad también puede hacer referencia a las prácticas de recopilación de información.	Cadena de entidades anteriores (upstream) y posteriores a la organización (downstream) en el ciclo económico
Contenidos básicos	Perfil	Información que define el contexto general y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo.	Estrategias de posicionamiento

	Enfoque de la dirección	Información sobre el estilo de gestión a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área concreta.	Enfoque de gestión e indicadores
	Indicadores de desempeño	Indicadores que permiten disponer de información comparable respecto al desempeño económico, ambiental y social de la organización.	Indicadores de desempeño
Principios de calidad	Equilibrio	La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.	Tendencias positivas y negativas del desempeño
	Comparabilidad	Se deben seleccionar, recopilar divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.	Protocolos de recopilación, valoración y presentación de información
	Precisión	La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.	Técnicas de medición de datos y bases de cálculo

	Periodicidad	La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.	Calendario de elaboración de la memoria de sostenibilidad
	Claridad	La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria.	Tablas de datos, mapas, enlaces y otros mecanismos.
	Fiabilidad	La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.	Declaración de los responsables de la información o de los datos originales

Fuente: Guía G3.1
Elaborado por: Erica Aguilar

Los elementos identificados permitirán estructurar la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial con un lenguaje uniforme y parámetros comunes, permitiendo comunicar de una manera clara y abierta, a la vez atender las expectativas de los diferentes grupos de interés.

6.8.2 Priorización de los indicadores de sostenibilidad ambiental, social y económica según el GRI.

En este punto se abordan los indicadores generales y de desempeño en sostenibilidad organizados en las dimensiones: económica, ambiental y social, a la vez la dimensión social se clasifica en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre producto.

Cuadro 19 Indicadores Generales

SECCIÓN	CONTENIDO	INDICADOR	PRIORIDAD	RESPONSABLE
Estrategia y análisis				
	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general, presidente o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	1.1	Alta	Gerente General
	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	1.2	Media	Subgerente
Perfil de la Organización				
	Nombre de la organización	2.1	Alta	Jefe de RSE
	Principales marcas, productos y/o servicios.	2.2	Alta	Jefe de operaciones comerciales
	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.	2.3	Baja	Gerente General
	Localización de la sede principal de la organización	2.4	Baja	Supervisor de logística

	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	2.5	Media	Jefe de operaciones comerciales
	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	2.6	Baja	Subgerente
	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	2.7	Media	Jefe de operaciones comerciales
	Dimensiones de la organización (número de empleados, cantidad de producto o servicios prestados).	2.8	Media	Jefe de Operaciones Industriales
	Cambios significativos, estructura y propiedad de la organización.	2.9	Baja	Jefe de Talento Humano
	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	2.10	Alta	Jefe de Talento Humano
Parámetros de la memoria				
PERFIL DE LA MEMORIA	Período cubierto por la información contenida en la memoria.	3.1	Alta	Supervisor de RSE
	Fecha de la memoria anterior más reciente.	3.2	Baja	Supervisor de RSE
	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)	3.3	Baja	Supervisor de RSE
	Punto de contacto	3.4	Baja	Supervisor de RSE
ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA	Proceso de definición del contenido de la memoria, incluido ***** Determinación de la materialidad ***** Prioridad de los aspectos incluidos en la memoria ***** Identificación de los grupos de interés que la organización prevé que utilicen la memoria.	3.5	Alta	Jefe de RSE
	Cobertura de la memoria	3.6	Alta	Jefe y supervisor de RSE
	Existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	3.7	Baja	Supervisor de RSE

	La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente la comparabilidad entre periodos y/o organizaciones.	3.8	Baja	Jefe de Operaciones comerciales
	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.	3.9	Baja	Jefe de Operaciones Industriales
	Descripción del efecto que puede tener la represión de información perteneciente a memorias anteriores.	3.10	Baja	Supervisor de RSE
	Cambios significativos en: el alcance, la cobertura o los métodos de cálculo.	3.11	Media	Jefe de RSE
INDICE DEL CONTENIDO DEL GRI	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.	3.12	Alta	Supervisor de RSE
VERIFICACIÓN	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.	3.13	Alta	Jefe de RSE
Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés				
GOBIERNO	La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.	4.1	Media	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).	4.2	Baja	Asistente de Talento Humano
	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	4.3	Baja	Asistente de Talento Humano

	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	4.4	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos.	4.5	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	4.6	Media	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Procedimiento de determinación de la composición, capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno y sus comités, incluida cualquier consideración sobre el sexo y otros indicadores de diversidad.	4.7	Baja	Jefe de Talento humano
	Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	4.8	Alta	Jefe de Talento Humano y RSE
	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, social y ambiental, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta.	4.9	Media	Gerente General
	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	4.10	Media	Gerente General
	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	4.11	Baja	Jefe de Operaciones Industriales

COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	4.12	Alta	Jefe de RSE
	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y * Esté presente en los órganos de gobierno * Participe en proyectos o comités. * Proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios. * Tenga consideraciones estratégicas.	4.13	Media	Jefe de Finanzas, Administración y logística
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido	4.14	Alta	Supervisor de RSE
	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se comprometa.	4.15	Alta	Supervisor de RSE
	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, comprendida la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	4.16	Media	Jefe de RSE
	Principales preocupaciones y aspectos de interés que a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	4.17	Alta	Jefe de RSE

Fuente: Guía G3.1
Elaborado por: Erica Aguilar

Cuadro 20 Indicadores de desempeño económico

SECCIÓN	CONTENIDO	INDICADOR	PRIORIDAD	RESPONSABLE
ENFOQUES DE GESTIÓN	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	EC1	Media	Jefe de RSE y Supervisor de contabilidad, presupuesto e impuestos
	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	EC2	Media	Supervisor de contabilidad, presupuesto e impuestos
	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	EC3	Alta	Jefe de RSE
	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	EC4	Alta	Jefe de Finanzas, Administración y logística
	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	EC5	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
PRESENCIA EN EL MERCADO	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	EC6	Baja	Supervisor de contabilidad, presupuesto e impuestos
	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	EC7	Media	Supervisor de logística

IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie.	EC8	Media	Supervisor de logística
	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	EC9	Media	Supervisor de contabilidad, presupuesto e impuestos

Fuente: Guía G3.1
Elaborado por: Erica Aguilar

Cuadro 21 Indicadores de desempeño ambiental

SECCIÓN	CONTENIDO	INDICADOR	PRIORIDAD	RESPONSABLE
MATERIALES	Materiales utilizados, por peso o volumen.	EN1	Alta	Jefe de Producción
	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	EN2	Media	Jefe de Producción
ENERGÍA	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	EN3	Baja	Jefe de servicios industriales
	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	EN4	Baja	Jefe de servicios industriales
	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	EN5	Media	Jefe de servicios industriales
	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	EN6	Alta	Supervisor de ingeniería

	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	EN7	Alta	Jefe de procesos y tecnología
AGUA	Captación total de agua por fuentes.	EN8	Media	Jefe de procesos y tecnología
	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	EN9	Media	Jefe de patrimonio
	Porcentaje y volumen total del agua reciclada y reutilizada.	EN10	Alta	Jefe de patrimonio
	Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	EN11	Alta	Jefe de patrimonio
BIODIVERSIDAD	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivadas de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad.	EN12	Alta	Supervisor de RSE y Hacienda
	Hábitats protegidos o restaurados.	EN13	Alta	Supervisor de RSE y Hacienda
	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	EN14	Media	Supervisor de RSE y Hacienda
	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales y en cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	EN15	Media	Supervisor de RSE y Hacienda
EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	EN16	Alta	Jefe de Procesos y RSE
	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero	EN17	Media	Jefe de Procesos y RSE

	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	EN18	Alta	Jefe de Procesos y RSE
	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	EN19	Alta	Jefe de Procesos y RSE
	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	EN20	Media	Jefe de Procesos y RSE
	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	EN21	Media	Jefe de patrimonio
	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	EN22	Media	Jefe de Sistemas de gestión
	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	EN23	Baja	
	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	EN24	Baja	Jefe de Sistemas de gestión
	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	EN25	Media	Jefe de patrimonio y RSE
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	EN26	Media	Jefe de operaciones industriales
	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	EN27	Baja	Jefe de operaciones comerciales

CUMPLIMIENTO NORMATIVO	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	EN28	Media	Jefe de Sistemas de gestión
TRANSPORTE	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	EN29	Baja	Jefe de procesos y tecnología
GENERAL	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	EN30	Baja	Jefe de finanzas, administración y logística

Fuente: Guía G3.1
Elaborado por: Erica Aguilar

Cuadro 22 Indicadores de desempeño social

SECCIÓN	CONTENIDO	INDICADOR	PRIORIDAD	RESPONSABLE
EMPLEO	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.	LA1	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	LA2	Alta	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	LA3	Alta	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	LA15	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
RELACIONES EMPRESA/ TRABAJADORES	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	LA4	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	LA5	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
SALUDO Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	LA6	Media	Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo

	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	LA7	Media	Médico general
	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	LA8	Alta	Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo
	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	LA9	Media	Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría de empleado.	LA10	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	LA11	Media	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional desglosado por sexo.	LA12	Media	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por categoría de empleado, sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	LA13	Baja	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	LA14	Media	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano

Derechos Humanos				
PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO	Porcentaje y número total de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas que incorporan preocupaciones en materia de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	HR1	Alta	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Porcentaje de los proveedores, contratistas y otros socios comerciales significativos que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	HR2	Media	Jefe de logística
	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	HR3	Alta	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
NO DISCRIMINACIÓN	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	HR4	Alta	Jefe de Seguridad y Salud
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS	Operaciones y proveedores significativos identificados en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda ser violado o pueda correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	HR5	Baja	Supervisor de logística
EXPLOTACIÓN INFANTIL	Operaciones y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil.	HR6	Baja	Supervisor de logística

TRABAJOS FORZADOS	Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	HR7	Baja	Supervisor de logística
PRÁCTICAS DE SEGURIDAD	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	HR8	Media	Jefe de seguridad y Salud en el trabajo
DERECHOS DE LOS INDIGENAS	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	HR9	Alta	Jefe de RSE
EVALUACIÓN	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos	HR10	Media	Jefe de RSE
MEDIDAS CORRECTIVAS	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.	HR11	Media	Supervisor de RSE
Dimensión Sociedad				
COMUNIDADES LOCALES	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	SO1	Alta	Jefe de RSE
	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.	SO9	Alta	Jefe de RSE
	Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.	SO10	Media	Jefe de RSE
CORRUPCIÓN	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	SO2	Baja	Supervisor de RSE

	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	SO3	Alta	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano
	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	SO4	Media	Jefe de RSE
POLÍTICA PÚBLICA	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	SO5	Baja	Subgerente
	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	SO6	Baja	Jefe de finanzas, administración y logística
COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	SO7	Baja	Jefe de operaciones comerciales
CUMPLIMIENTO NORMATIVO	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	SO8	Baja	Supervisor de contabilidad, presupuestos e impuestos
Responsabilidad sobre productos				
SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	PR1	Alta	Jefe de operaciones industriales
	Número total de incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	PR2	Alta	Jefe de operaciones industriales

ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	PR3	Media	Jefe de operaciones comerciales
	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	PR4	Baja	Jefe de operaciones comerciales
	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	PR5	Media	Supervisor de mercadeo
COMUNICACIONES DE MARKETING	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	PR6	Media	Supervisor de mercadeo
	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	PR7	Media	Jefe de operaciones comerciales
PRIVACIDAD DEL CLIENTE	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	PR8	Baja	Jefe de operaciones comerciales
CUMPLIMIENTO NORMATIVO	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	PR9	Baja	Jefe de Finanzas, Administración y Logística

Fuente: Guía G3.1
Elaborado por: Erica Aguilar

6.8.3 Estructuración metodológica de la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial

En este último punto, se proponen los contenidos de la Memoria de RSE para Aglomerados Cotopaxi S.A., dichos contenidos según la metodología GRI requieren la participación de todos los grupos de interés y su proceso tarda aproximadamente seis meses. A continuación, presentó una idea propia y creativa de la portada y guarda para el documento, seguidamente de una tabla de contenidos, también he desarrollado una matriz que desagrega y explica cada uno de los contenidos propuestos, permitiendo la fácil comprensión de los involucrados.



MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 2014

De nuestros bosques reforestados sale la mejor madera

AGLOMERADOS
COTOPAXI
Sembrando futuro



de nuestra madera salen los mejores **PALLETS** del país

Pallets para exportación a Europa, Norteamérica y pallets para industria en general

ISO 9001:2000

TABLA DE CONTENIDO

I: ESTRATEGIA Y ANÁLISIS
Mensaje del Gerente General
Impactos, riesgos y oportunidades

II: PERFIL DE LA EMPRESA
Trayectoria de la empresa
Productos COTOPAXI S.A.
Estructura operativa de la organización
Localización de la sede principal
Distribución de la empresa a nivel mundial
Clientes y Mercados atendidos
Dimensiones de la organización en cifras
Premios y distinciones

III: PARÁMETROS DE LA MEMORIA
Criterios del informe
- Tabla de contenido
- Alcance y cobertura
- Ciclo de presentación
- Bases y verificación de datos
- Punto de contacto
- Indicadores GRI

IV: GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
Estructura organizacional
Junta general de accionistas
Valores corporativos
Declaración del código de ética
Manejo del buen gobierno corporativo
Compromiso con iniciativas externas
Mapeo de los grupos de interés
Relación con los grupos de interés

V: DIMENSIÓN ECONÓMICA
Desempeño económico
Programas sociales
Política de proveedores locales
Contratación local
Inversión en infraestructura y servicios

VI: DIMENSIÓN AMBIENTAL
Utilización de materiales
Consumo de energía
Gestión del agua
Tratamiento de aguas residuales
Localización en áreas protegidas
Emisiones totales y control
Gestión de residuos
Consumo de materiales para empaque
Cumplimiento normativo

VII: DIMENSIÓN SOCIAL
Desglose del Talento Humano
Rotación media de colaboradores
Beneficios para los colaboradores
Libertad de asociación
Seguridad y salud ocupacional
Control de riesgos laborales
Empleabilidad y evaluación
Derechos humanos
Incidentes de discriminación
Explotación infantil
Trabajos forzados
Derechos de los indígenas
Comunidades locales
Corrupción
Comportamiento de competencia desleal
Ciclo de vida de los productos y servicios
Normativa de etiquetado
Satisfacción del cliente
Comunicaciones de marketing
Privacidad del cliente



Cuadro 23 Descripción de contenidos para la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial

CONTENIDO	DESCRIPCIÓN
I. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS	
Mensaje del Gerente General	Debe contener la estrategia y la visión global a corto, mediano y largo plazo, en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social.
Impactos, riesgos y oportunidades	Principales impactos, riesgos y oportunidades de la actividad económica, en materia de sostenibilidad y desempeño financiero.
II. PERFIL DE LA EMPRESA	
Trayectoria de la empresa	Nombre de la empresa y reseña histórica
Productos COTOPAXI S.A	Principales marcas, productos y/o servicios
Estructura operativa de la organización	Se incluyen las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos
Localización de la sede principal	Micro y macro localización
Distribución de la empresa a nivel mundial	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas
Clientes y Mercados atendidos	Desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios
Dimensiones de la organización en cifras	Número de empleados, Número de operaciones, Ventas netas, Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto, Cantidad de productos o servicios prestados, activos totales, etc.
Premios y distinciones	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.
III. PARÁMETROS DE LA MEMORIA	
Criterios del informe	Tabla de contenido, Alcance y cobertura, Ciclo de presentación, Bases y verificación de datos, Punto de contacto, Indicadores GRI

IV: GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
Estructura organizacional	Organigrama estructural de la empresa
Junta general de accionistas	Describir el mandato y la composición del máximo órgano de gobierno y sus comités, y debe indicarse el cargo de cada miembro y su responsabilidad directa sobre el desempeño en sostenibilidad.
Valores corporativos	Principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social
Declaración del código de ética	Estado de su implementación
Manejo del buen gobierno corporativo	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno
Compromiso con iniciativas externas	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.
Mapeo de los grupos de interés	Identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete
Relación con los grupos de interés	Procesos de compromiso y comunicación con los grupos de interés
V: DIMENSIÓN ECONÓMICA	
Desempeño económico	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
Programas sociales	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
Política de proveedores locales	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales
Contratación local	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local.

Inversión en infraestructura y servicios	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público
VI: DIMENSIÓN AMBIENTAL	
Utilización de materiales	Materiales utilizados, por peso o volumen.
Consumo de energía	Consumo directo e indirecto de energía desglosado por fuentes primarias y ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
Gestión del agua	Captación total de agua por fuentes.
Tratamiento de aguas residuales	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
Localización en áreas protegidas	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas, Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.
Emisiones totales y control	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso, Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
Gestión de residuos	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento
Consumo de materiales para empaque	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.
Cumplimiento normativo	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.
VII: DIMENSIÓN SOCIAL	
Desglose del Talento Humano	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.
Rotación media de colaboradores	Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.

Beneficios para los colaboradores	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad
Libertad de asociación	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
Seguridad y salud ocupacional	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo
Control de riesgos laborales	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.
Empleabilidad y evaluación	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
Derechos humanos	Porcentaje y número total de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas que incorporan preocupaciones en materia de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos
Incidentes de discriminación	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas
Explotación infantil	Operaciones y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil

Trabajos forzados	Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio
Derechos de los indígenas	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas
Comunidades locales	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales
Corrupción	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de a organización, Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción
Comportamiento de competencia desleal	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados
Ciclo de vida de los productos y servicios	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.
Normativa de etiquetado	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos
Satisfacción del cliente	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente
Comunicaciones de marketing	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.

Privacidad del cliente	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes

6.8.4 Programación

Lograr una certificación internacional es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo, así mismo aplicar una metodología para la elaboración de herramientas aceptadas internacionalmente, obliga a seguir ciertos pasos que aseguran el cumplimiento cabal y jerárquico de las guías utilizadas. A continuación se detallan las actividades involucradas en la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial.

Cuadro 24 Programación

ACTIVIDADES	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSO
FASE 1: PREPARACIÓN			
Planificar tareas	Focalizar la acción y la distribución de recursos	Jefe de RSE	Computador Proyector
Revisar informes históricos	Identificar los impactos -positivos y negativos de la actividad económica	Supervisor de RSE Investigadora	Informes impresos sobre los programas realizados en años anteriores.
Realizar un diagnóstico rápido del departamento	Extraer factores clave de éxito	Jefe y Supervisor de RSE	Computador Diagnóstico departamental Suministros de oficina
FASE 2: CONTACTOS			
Identificar las partes interesadas	Conseguir la participación de todas las personas necesarias, especialmente de los directivos.	Jefe de RSE	Croquis del Área de Influencia Directa Diagnóstico Socioeconómico

Mapear los grupos e interés	Priorizar el nivel de involucración o compromiso	Investigadora	Diagnóstico Socioeconómico
Dialogar con los grupos de interés	Averiguar cuáles son las cuestiones más importantes sobre las cuáles elaborar la memoria.	Investigadora Equipo de apoyo técnico	Vehículo Suministros de oficina Computador Filmadora
FASE 3: DEFINICIÓN			
Seleccionar temas para la acción y el informe	Definir el foco de la memoria.	Jefe de RSE	Guía GRI G3.1 Memorias de Sostenibilidad Internet
Decidir el contenido del informe en base a los indicadores del GRI	Determinar el nivel en el que se quiere hacer la memoria.	Jefe de RSE. Investigadora	Guía GRI G3.1
Revisar procedimientos internos y hacer cambios.	Identificar las áreas en las que se debería o podría mejorar en temas de sostenibilidad.	Jefe de RSE.	Reportes de programas Reglamento interno Código de ética
Discutir y establecer metas de desempeño	Centrar mejor la atención e incidir en las decisiones estratégicas a largo plazo.	Supervisor de RSE Investigadora	Diagnóstico Socioeconómico
FASE 4: SUPERVISIÓN			
Revisar procesos y supervisar las actividades	Cuantificar la información y medir el grado de avance.	Investigadora Equipo de apoyo técnico	Computador Suministros de oficina
Recoger y organizar información exacta e identificable.	Asegurar la calidad de la información	Equipo de apoyo técnico	Computador Suministros de oficina
Seguimiento	Controlar el cumplimiento de las actividades y evitar inconformidades.	Investigadora	Computador Suministros de oficina Internet

FASE 5: MEMORIA			
Elegir la mejor manera de comunicarse.	Optimizar recursos y aplicar la metodología acorde a la actividad económica de la empresa	Investigadora	Guía GRI G3.1 Internet
Redactar y finalizar el informe en base a la metodología GRI	Dotar de una herramienta de comunicación que materialice su actividad.	Investigadora Diseñador gráfico Imprenta	Guía GRI G3.1 Computador Suministros de oficina
Comunicar al GRI la existencia de la memoria de RSE.	Cumplir con la normativa del GRI.	Supervisor de RSE Investigadora	Memoria de RSE impresa Computador Internet
Registrar la memoria en la base de datos online de GRI.	Beneficiarse de la evaluación sobre el nivel de cubrimiento de la memoria y obtener un reconocimiento internacional.	Jefe de RSE. Investigadora	Memoria de RSE digital Computador Internet
Preparar el próximo ciclo	Promover la coherencia de valores en todo el negocio	Supervisor de RSE	Memoria de RSE

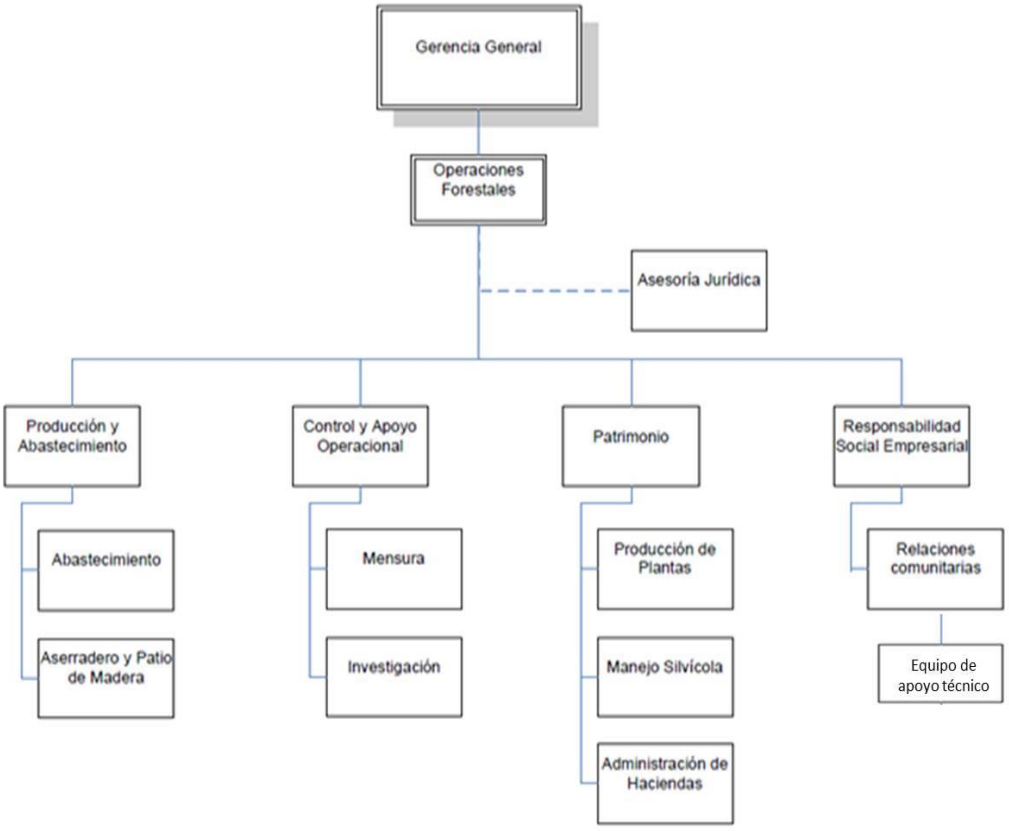
Fuente: Investigación
Elaborado por: Erica Aguilar

6.9 Administración de la propuesta

6.9.1 Estructura orgánica

En la Figura 22 se puede observar la estructura del Área de Operaciones Forestales, la cual engloba al departamento de Responsabilidad Social Empresarial, la misma que es objeto de estudio y encargada de la administración de la propuesta, para lo cual durante su ejecución se requiere incorporar un equipo de apoyo técnico formado por dos personas externas a la organización.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.
AL 09 DE MARZO DE 2011



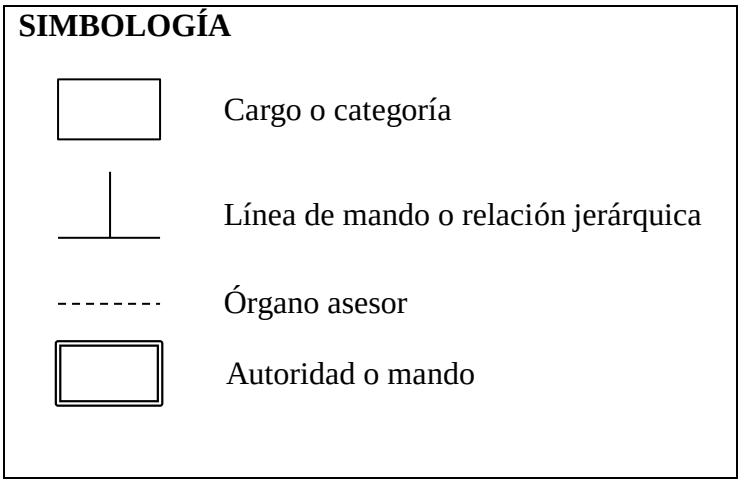


Figura 22 Organigrama estructural

6.9.2 Cronograma

ACTIVIDAD	TIEMPO (2014)																							
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificar tareas																								
Revisar informes históricos																								
Realizar un diagnóstico rápido del departamento																								
Identificar las partes interesadas																								
Mapear los grupos e interés																								
Dialogar con los grupos de interés																								
Seleccionar temas para la acción y el informe																								
Decidir el contenido del informe en base a los indicadores del GRI																								
Revisar procedimientos internos y hacer cambios.																								
Discutir y establecer metas de desempeño																								
Revisar procesos y supervisar las actividades																								
Recoger y organizar información exacta e identificable																								
Seguimiento																								
Elegir la mejor manera de comunicarse.																								

Redactar y finalizar el informe en base a la metodología GRI.																									
Comunicar al GRI la existencia de la memoria de RSE.																									
Registrar la memoria en la base de datos online de GRI.																									

6.9.3 Presupuesto

Cuadro 25 Presupuesto

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
Recursos Humanos			
2	Integrante del equipo de apoyo técnico	$ 318,00	$ 636,00
Recursos Tecnológicos			
1	Computador	$ 700,00	$ 700,00
1	Proyector de imágenes	$ 520,00	$ 520,00
1	Filmadora	$ 210,00	$ 210,00
Recursos materiales			
2	Paquetes de hojas	$ 4,00	$ 8,00
10	Carpetas	$ 0,30	$ 3,00
5	Esferográficos	$ 0,30	$ 1,50
5	Resaltadores	$ 0,50	$ 2,50
1	Caja de clips	$ 0,50	$ 0,50
1	Perforadora	$ 2,00	$ 3,00
1	Grapadora	$ 2,00	$ 3,00
1	Caja de grapas	$ 1,00	$ 1,00
20	Sobres de manila	$ 0,15	$ 3,00
4	Marcadores	$ 0,80	$ 3,20
Otros recursos			
1	Registro de la Memoria de Sostenibilidad	$ 2376,00	$ 2 376,00
240	Internet	$ 0,80	$ 192,00
	Servicio de diseño gráfico	$ 200,00	$ 200,00
5	Impresión de la Memoria	$ 150,00	$ 150,00
		Total	$ 5 012,70

6.10 Evaluación de la propuesta

Cuadro 26 Evaluación de la propuesta

PREGUNTA	DETALLE
¿Quién solicita la evaluación?	Gerente General y Jefe de Responsabilidad Social Empresarial
¿Por qué evaluar?	Por afirmar el cumplimiento de todas las actividades conforme a lo planeado y determinar el nivel de cubrimiento de la Memoria de RSE.
¿Qué evaluar?	La correcta y completa aplicación de los indicadores de sostenibilidad proporcionados por el GRI.
¿Quién evalúa?	Los grupos de interés en un ámbito nacional y el Global Reporting Initiative (GRI) en un ámbito internacional.
¿Cuándo evaluar?	Durante y después de la elaboración de la Memoria de RSE.
¿Cómo evaluar?	En términos cualitativos acorde a la metodología del GRI
¿Con qué evaluar?	Encuestas, diagnósticos, tabla con los Niveles de Aplicación del proceso de elaboración de memorias de GRI.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Erica Aguilar

6.10 Escenario actual y posterior a la ejecución de la propuesta

Aglomerados Cotopaxi S.A., a través de diagnósticos y una rigurosa caracterización socio económica, definió un área de influencia directa la cual está concentrada en 1.913 familias, con una población general de 7.444 habitantes. El 50,54 % (3762) de la población corresponde al género masculino, mientras que el 49,46 % (3682) corresponde al género femenino.

La empresa procura mantener la mejor relación con sus colindantes, sin embargo no siempre es posible y así lo manifiesta el 28% de encuestados durante el presente estudio, esto se debe a que en ciertos casos la empresa heredó una historia de mala relación de los antiguos dueños de la Unidad de Manejo Forestal y por otra parte las diferencias surgen entorno a los controles establecidos para el ingreso al área de las plantaciones.

Escenario Actual

- Débil relación de confianza con la comunidad local.

- Los grupos de interés no tienen pleno conocimiento de los programas y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

- Amenaza sobre la sostenibilidad colectiva, es decir, que sólo la empresa obtendrá beneficios de cualquier índole a lo largo de los años.

- Incremento de las presiones en las Unidades de Manejo Forestal (pastoreo, servidumbre de paso, fuentes y uso del agua)

- La actividad económica no alcanza el 100% de su desarrollo.

- Constante preocupación por el medio ambiente y el desarrollo de la comunidad.

- Proceso de transición de Relaciones Comunitarias a Responsabilidad Social Empresarial.

Escenario posterior

- Fuerte relación de confianza con la comunidad local.

- Conocimiento total de programas y proyectos de Responsabilidad Social.

- Reducción de las presiones en las Unidades de Manejo Forestal

- Introducción de alternativas innovadoras y nueva forma de pensar.

- Transparencia del impacto ambiental, social y económico

- Interacción con los grupos de interés de la empresa en las decisiones de inversión y en la relación con los mercados.

- Creación de alianzas con proveedores para fortalecer la sostenibilidad colectiva.

La ejecución de la propuesta como es evidente generará aspectos positivos en la actividad de Aglomerados Cotopaxi, los mismos que no incrementarán el precio final de los productos ofertados sino únicamente serán cubiertos por el presupuesto designado para el departamento.

Bibliografía

Álvarez, O. (07 de Abril de 2011). El blog Salmón. Recuperado en Noviembre de 2013, de http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional

Azuero, D. (S.F.) *La Comunicación de la RSE: propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid, España: Forética.

Banco Interamericano de Desarrollo -BID (2011). *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina.* Washington D.C.: Antonio Vives-Estrella Peinado.

Barrera, A. M. (1999). *La responsabilidad social de la gerencia.* Monografías de administración – Serie Empresa, Economía y Sociedad. p 54.

Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica. (2a Ed.). México: McGraw Hill. p 15

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde. Bruselas.

Diálogo con los Grupos de Interés (2009). Ed. Forética.

Díez Martín, F., Medrano García, M. L. & Díez de Castro, E. P. (2008). *Los grupos de interés y la presión medioambiental.* Cuadernos de Gestión, 8(2) 81-95. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320551005

Ekos (2012). Normas de Responsabilidad Social. (Ecuador).Número 222. pp 43-45

Ekos (2012). El Reporte GRI. (Ecuador). Número 222. pp 88-90

Ekos (2010). Sistema de Gestión SGE 21. (Ecuador). pp 30-32.

Fernández & Otros (1997). *La Competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de recursos.* España: Universidad de Oviedo. pp 9-10

Ferrer, J. & Martínez, J. *Responsabilidad social de empresas oferentes de servicios respecto a la comunidad como grupo de interés*. Telos [en linea] 2006, 8 (Enero-Abril): [Fecha de consulta: 13 de octubre de 2013] Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318655004> ISSN 1317-0570

Ferrer Pérez, L. (2002). *Desarrollo organizacional.* México: Trillas.

Forética. (2010). *Gestión de la Responsabilidad Empresarial en empresas vinculadas a ACDE*. Argentina: Universidad Austral.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Estados Unidos: Cambridge University Press

Gil Lafuente, A. M. & Paula, L. B. (2011). *La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial.* Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 11( ) 71-90. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233118302005

Global Reporting Initiative. (2011). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G3.1. Ámsterdam: GRI.

Global Reporting Initiative. (2000-2011). La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje? Ámsterdam: TuuliSauren, INSPIRIT International Communications.

Gómez, P. F. (s.f.). *Responsabilidad Social de las Empresas.* Argentina: Forética.

Guédez, V. (s.f.). *Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial.* España: Universidad de Barcelona.

Hellriegel & Otros (2002). *Administración.* (9ª Ed.) México: Thompson. pp 7-193

Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial: comunicación y cooperación en el área de la RSE*. Buenos Aires: Valletta. pp 121-125

Jones & Otros (2010). *Administración.* (6ª Ed.) México: McGraw Hill. pp 114-115-497-605-609-613.

Jones, W. (1999). *Teoría convergente de los Stakeholders.* Vol. 24. Academia de Administración. p 206

Koontz & Otros (2008). *Administración.* (13ª Ed.) China: McGraw Hill. pp 4-81-379-380-415-427.

Mohn, R. (2005). *La responsabilidad social del empresario.* Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores. Barcelona. p. 90

Morán, R. (2009). Conceptos y fundamentos sobre Responsabilidad Social. *EKOS (Ecuador).* pp 12-19.

Petit Torres, E. (2012). *El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo.* Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVIII(1) 74-88. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785006

Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional.* México: Red Tercer Milenio.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo.* España: DEUSTO. pp 12-14

Quazi, A.M.; O´Brien, D. (2000): *"An empirical test of cross-national model of corporate social responsibility"*. Journal of Business Ethics, 25:33-51.

Revilla, G. G. (s.f.). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones.* Forética.

Robbins & Otros (2009). *Administración.* (2ª Ed.) México: Pearson Educación. pp 24-25-241-507-515

Saavedra, I. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC.* España: Gesbiblo S.L. pp 5-7

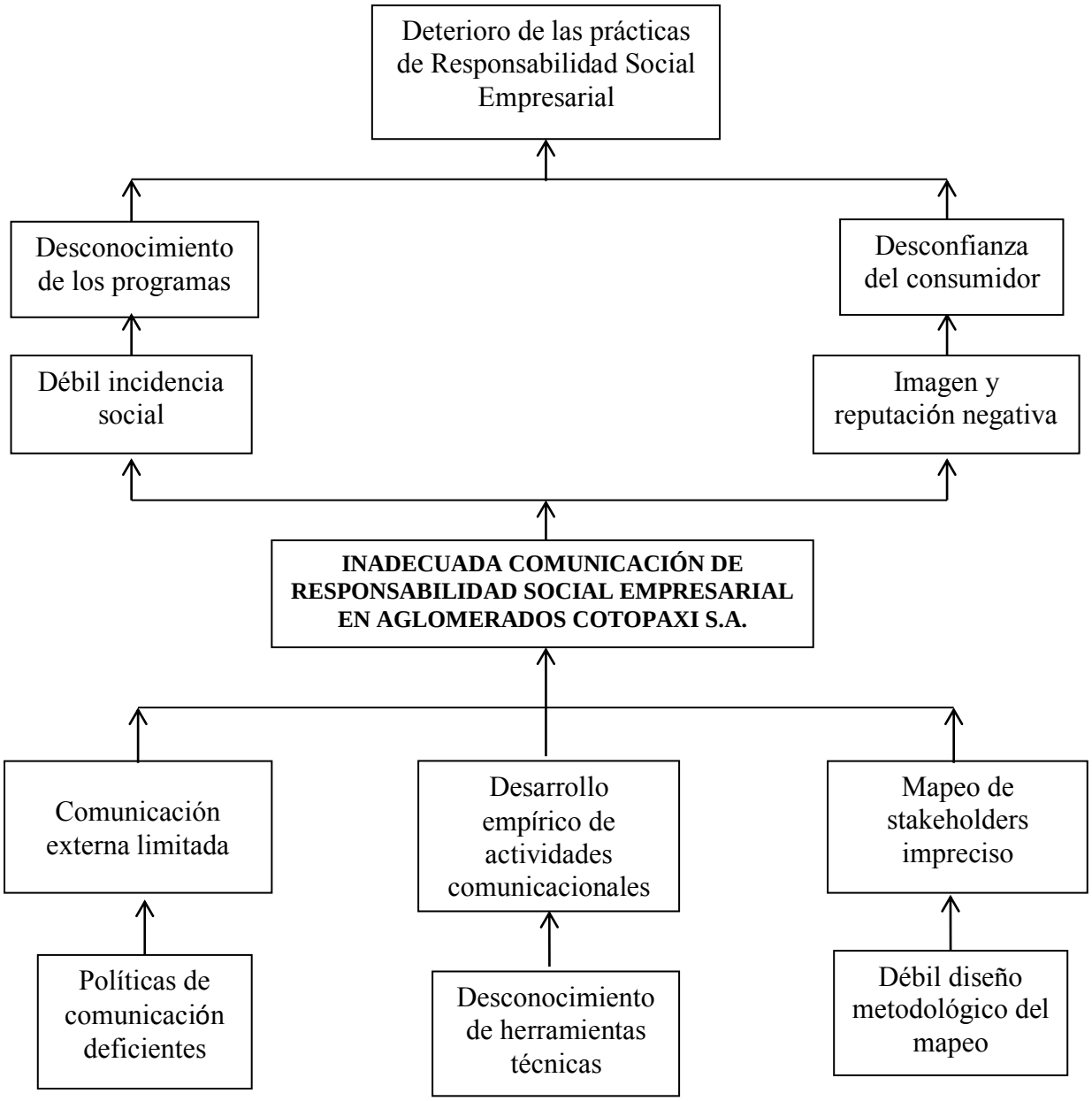
Suárez Tirado, J. (2007). *Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés.* INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 17(30) 153-158. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803012

Villagra, N. (2006). *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa: Memoria Académica 2004- 2005.* Vol. 2. Madrid: Universidad Pontificia de Camillas.

Wikipedia. (2013). *Desarrollo Organizacional.* Recuperado en Noviembre de 2013,

ANEXOS

Anexo 01 Árbol de problemas



Anexo 02 Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al Área de Influencia Directa de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Objetivo: Investigar por qué la comunicación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) afecta la relación con los grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Instrucciones:

- Seleccione la respuesta que se ajuste a su criterio con una (X)
- No se sienta limitado en sus respuestas, ya que serán tratadas de forma confidencial y anónima.

1. **¿A cuál de los siguientes grupos pertenece?**
    a) Comunidad
    b) Institución educativa
    c) Gobierno local/nacional
    d) Accionista
    e) Cliente
    f) Proveedor
2. **¿Aglomerados Cotopaxi S.A. se preocupa por la comunidad?**
    a) Siempre
    b) Casi siempre
    c) A veces
    d) Pocas veces
    e) Nunca
3. **¿Con que frecuencia utiliza los productos de la empresa?**
    a) Siempre
    b) Casi siempre
    c) A veces
    d) Pocas veces
    e) Nunca

4. **¿Aglomerados Cotopaxi S.A. cumple con los procedimientos ambientales?**
    a) Siempre
    b) Casi siempre
    c) A veces
    d) Pocas veces
    e) Nunca
5. **¿La empresa mantiene con el entorno una relación basada en principios y valores?**
    a) Siempre
    b) Casi siempre
    c) A veces
    d) Pocas veces
    e) Nunca
6. **¿Ha escuchado alguna de estas normas de Responsabilidad Social?**
    a) ISO 26000
    b) AA1000
    c) GRI-G3
    d) SGE 21
    e) NINGUNA
7. **¿Considera importante que la empresa tenga certificaciones en Responsabilidad Social?**
    a) Siempre
    b) Casi siempre
    c) A veces
    d) Pocas veces
    e) Nunca
8. **¿Se beneficia usted de los programas de Responsabilidad Social de la empresa?**
    a) Siempre
    b) Casi siempre
    c) A veces

d) Pocas veces
e) Nunca

9. ¿Mantiene buenas relaciones con la empresa?

a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Pocas veces
e) Nunca

10. ¿La empresa consulta su opinión para desarrollar programas de Responsabilidad Social?

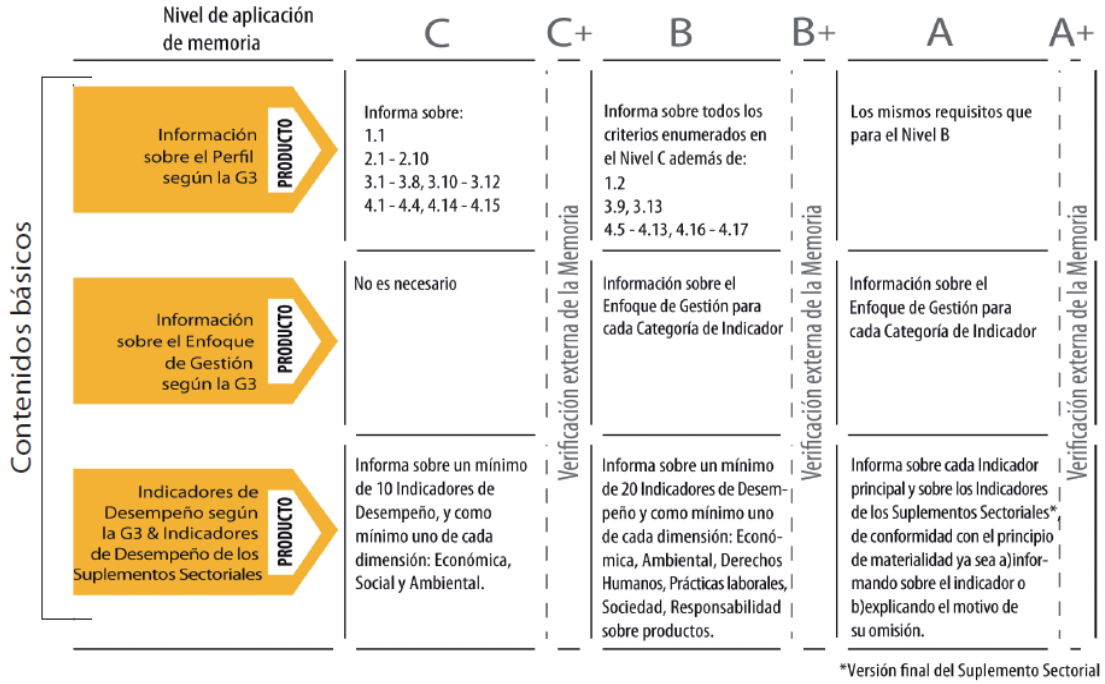
a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Pocas veces
e) Nunca

11. ¿Cuál es la actitud de la empresa frente a los conflictos con la comunidad?

a) De Cooperación, en la que ambas partes ganan
b) De competencia y rivalidad

Gracias por su tiempo…

Anexo 03 Tabla de Niveles de Aplicación de una memoria de sostenibilidad



Anexo 04 Glosario de Términos (GRI)

- **Indicadores adicionales:** Los indicadores adicionales son aquellos indicadores identificados en la Guía del GRI que representan prácticas emergentes o que tratan aspectos que pueden ser materiales para determinadas organizaciones pero que generalmente no lo son para la mayoría de ellas
- **Cobertura:** Por Cobertura de una memoria de sostenibilidad se entiende las entidades de diferente tipo (filiales, subsidiarias,..) cuyo desempeño se encuentra recogido en una memoria de sostenibilidad.
- **Índice de contenidos:** Un índice de contenidos del GRI es una tabla o matriz que enumera todas las secciones estándar y donde se pueden encontrar las respuestas a las informaciones en cuestión (por número de página o URL). Las organizaciones informantes también pueden añadir referencias en relación a indicadores específicos de la organización (que no se encuentren en la Guía del GRI). El índice de contenidos ofrece a los usuarios una visión general rápida sobre lo que se ha informado y aumenta la facilidad del uso de la memoria. El índice de contenidos es especialmente importante si parte de la información aparece en otros informes o memorias, como puedan ser informes financieros o memorias de sostenibilidad anteriores.
- **Indicador principal:** Los indicadores principales son aquellos que la Guía del GRI identifica como los que tienen más relevancia para la mayoría de los grupos de interés y se los considera materiales a menos que, sobre la base de los Principios de elaboración de memorias del GRI, se estime lo contrario.
- **Downstream:** El término ‘entidades downstream’ se basa en el concepto de una cadena de producción que vaya desde la extracción de materias primas hasta el uso de un bien o servicio por parte de un usuario final. ‘Downstream’ hace referencia a aquellas organizaciones que desempeñan un papel en la distribución o uso de bienes y servicios proporcionados por la propia organización informante, o con carácter más general, que desempeñan un papel en una fase de la cadena de producción posterior a la que ocupa la propia organización.

- **Global Reporting Initiative (GRI):** La visión del GRI es una economía global sostenible donde las organizaciones gestionan los impactos y su desempeño económico, medioambiental, social y en materia de gobierno de forma responsable e informan al respecto de forma transparente. El GRI lleva a cabo esta visión al proporcionar orientación y apoyo que permite a las organizaciones informar de forma transparente y responsable, y fomenta el cambio a una economía global sostenible. Todos los componentes del Marco de elaboración de memorias del GRI se desarrollan con un enfoque global y participativo de búsqueda de consenso entre los grupos de interés.
- **Marco de elaboración de memorias del GRI:** El marco de elaboración de memorias del GRI tiene como objetivo proporcionar un marco generalmente aceptado para informar acerca del desempeño económico, medioambiental y social de una organización. El Marco está compuesto por la Guía de elaboración de memorias de sostenibilidad, los Protocolos de indicadores, los Protocolos técnicos y los Suplementos sectoriales.
- **Miembro independiente del consejo (o consejero independiente):** Las definiciones de "independiente" pueden variar según las jurisdicciones. "Independiente" normalmente implica que el miembro en cuestión no tiene un interés económico en la organización, ni ningún otro beneficio potencial que pudiera generar un conflicto de intereses. Las organizaciones que utilicen la Guía deberán indicar la definición que usan para el término "independiente".
- **Categorías de indicadores:** Grandes áreas o grupos de aspectos de sostenibilidad. Las dimensiones que se incluyen en la Guía del GRI son: económicas, medioambientales y sociales. El grupo de la dimensión social se distribuye en los términos de las categorías Prácticas laborales, Derechos Humanos, Sociedad y Responsabilidad de producto. Una categoría determinada puede tener diversos Aspectos de indicadores.
- **Aspectos de indicadores:** Tipos generales de información que guardan relación con una categoría específica de indicadores (por ejemplo, el consumo de energía, la explotación infantil o los consumidores).

- **Indicador del desempeño:** Información cualitativa o cuantitativa, sobre resultados o efectos de una organización, que es comparable y que muestran el cambio a través del tiempo.
- **Información sobre el perfil:** Los requisitos de información que establecen el contexto general para informar y comprender el desempeño de la organización
- **Principios de elaboración de memorias:** Conceptos que describen el resultado que una memoria debería alcanzar y que guían las decisiones tomadas durante el proceso de información, tales como a qué indicadores responder y cómo responder a ellos.
- **Suplemento sectorial:** Los suplementos sectoriales son versiones de la guía del GRI adaptadas a sectores particulares. Algunos sectores deben hacer frente a cuestiones específicas. Los suplementos sectoriales captan esas cuestiones, que podrían no estar incluidas en la guía original. Los suplementos sectoriales contienen comentarios integrados y nuevos indicadores de desempeño para garantizar que las memorias de sostenibilidad abarcan las principales preocupaciones del sector en cuestión.
- **Dirección unitaria** Se refiere a una estructura directiva que sólo tiene un órgano de gobierno responsable de la organización.
- **Grupos de interés:** Se entiende por grupos de interés aquellos grupos o particulares: (a) que pueda esperarse, dentro de lo razonable, sean afectados de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; o (b) cuyas acciones pueden esperarse,, dentro de lo razonable, que afecten a la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.
- **Memoria de sostenibilidad:** Una memoria de sostenibilidad es la práctica de medir, informar y asumir responsabilidades sobre el desempeño de la organización al tiempo que se trabaja hacia el objetivo del desarrollo sostenible. Una memoria de sostenibilidad ofrece una imagen equilibrada y razonable del desempeño de sostenibilidad de la organización informante, incluyendo aportaciones tanto positivas como negativas.

- **Protocolos de indicadores:** Un Protocolo de indicadores ofrece definiciones, pautas sobre la recopilación de datos y otra información con el fin de ayudar a los que preparan la memoria y asegurar la consistencia de la interpretación de los Indicadores del desempeño. Existe un Protocolo de indicadores para cada uno de los indicadores de desempeño que contiene la Guía.
- **Upstream:** El término ‘entidades upstream’ se basa en el concepto de una cadena de producción que vaya desde la extracción de materias primas hasta el uso de un bien o servicio por parte de un usuario final. Upstream hace referencia a aquellas organizaciones que desempeñan un papel en la cadena de suministro de la organización informante o, con carácter más general, que desempeñan un papel en una fase de la cadena de producción anterior a la que ocupa la propia organización.