

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “MODELO DE GESTIÓN Y SU
INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO
CONTINUO DEL ÁREA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”.**

Autora: Ana Lucía Barba Rocha

Tutor: Ing. MBA. Vinicio Mejía

AMBATO – ECUADOR

Abril 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Vinicio Mejía V.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación sobre: “Modelo de gestión y su incidencia en el mejoramiento continuo del área de responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi S.A.”, desarrollado por la señorita Ana Lucía Barba Rocha, previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas ha sido revisado prolijamente y reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que se designe.

Ambato, abril 2014

Ing. Vinicio Mejía

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ana Lucía Barba Rocha, manifiesto que el contenido y los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son originales, auténticos y personales; con excepción de las citas.

Srta. Ana Lucía Barba Rocha

C.I. 050333937-6

AUTORA

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 procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad siempre y cuando no suponga una ganancia económica y se respete mis derechos de autor.

Srta. Ana Lucía Barba Rocha

C.I. 050333937-6

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F_____

Dra. Mg Zoila López

F_____

Ing. MBA. Danilo Altamirano

Ambato, abril 2014

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mi hermana Jenny; porque más que una hermana ha sido una madre para mí, por su apoyo incondicional y por darme la oportunidad de ser lo que mis padres soñaban que fuera.

A mis padres, que aunque ya no están presentes desde el cielo envían sus bendiciones.

A mi familia y amigos quienes han estado presentes en cada momento de mi vida estudiantil.

A mi novio Daniel, por su ayuda incondicional en el proceso de elaboración del presente trabajo.

Anita.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y la fuerza para seguir adelante a pesar de los tropiezos.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, por sus enseñanzas y todo el apoyo brindado durante mi vida en la Universidad.

Al Ing. Vinicio Mejía por su acertada asesoría para terminar este trabajo de la mejor manera posible.

Mi eterna gratitud a todos quienes hacen la empresa AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. por brindarme la oportunidad de formarme como profesional a través de su beca de estudios y por la apertura para la ejecución del presente trabajo investigativo; y en especial al Ing. Paúl Maldonado y los Ingenieros David Cotacachi y Eliana Gómez porque aunque ahora ya no están en la empresa siempre estuvieron ahí para ayudarme académicamente y por sus consejos para ser una excelente profesional y persona.

Anita.

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
DERECHOS DE AUTOR	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	2

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Preguntas directrices	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
---------------------------------------	----

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1. Modelo de Gestión	18
2.4.2. Mejoramiento Continuo	39
2.5. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	46
2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	47

**CAPÍTULO III
METODOLOGÍA**

3.1. ENFOQUE.....	48
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	52
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	56
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	56
3.7.1. Análisis de datos	57
3.7.2. Interpretación de los resultados.....	57

**CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN.....	58
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	76

**CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. CONCLUSIONES	82
5.2. RECOMENDACIONES.....	83

**CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA**

6.1. TEMA	86
-----------------	----

6.2. DATOS INFORMATIVOS	86
6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	88
6.4. JUSTIFICACIÓN	89
6.5. OBJETIVOS	90
6.5.1. Objetivo General	90
6.5.2. Objetivos Específicos.....	90
6.6. ANALISIS DE FACTIBILIDAD	90
6.7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	92
6.8. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO	98
6.8.1. Fases y acciones estratégicas para implementar el modelo de gestión	98
6.8.2. Indicadores	121
6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	124
6.9.1. Estructura	124
6.9.2. Recursos	125
6.9.3. Cronograma de actividades	127
6.9.4. Presupuesto	128
6.10. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	134

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población de Aglomerados Cotopaxi S.A.	50
Cuadro 2. Operacionalización de variable independiente.....	52
Cuadro 3. Operacionalización variable dependiente.....	54
Cuadro 4. Técnicas de investigación.....	56
Cuadro 5. Percepción sobre la Empresa.....	58
Cuadro 6. Conocimiento de las partes interesadas sobre existencia de modelo de RS...	60
Cuadro 7. Recomendación para implementar norma/ modelo de gestión de RS en la empresa	61
Cuadro 8. Valores y principios éticos un punto clave en la RS	62
Cuadro 9. Integrar condiciones del ambiente de trabajo en la RS	63
Cuadro 10. Incluir a la comunidad en la RS	64
Cuadro 11. Integrar al medio ambiente en la RS	65
Cuadro 12. Integrar marketing responsable en la RS.....	67
Cuadro 13. Implementar norma de RS primer paso para mejorar	68
Cuadro 14. Involucramiento de partes interesadas en el modelo de gestión	69
Cuadro 15. Selección correcta de oportunidades de mejoramiento	70
Cuadro 16. Cuantificación y subdivisión de problemas.....	71
Cuadro 17. Análisis de causas del problema.....	72
Cuadro 18. Trabajo con metas de mejoramiento	73
Cuadro 19. Implementación y evaluación de soluciones	74
Cuadro 20. Implementar acciones que garanticen el mejoramiento continuo	75
Cuadro 21. Frecuencias observadas	78
Cuadro 22. Cálculo chi cuadrada	79

Cuadro 23. Fases y acciones estratégicas.....	100
Cuadro 24. Herramienta de estudio de las materias fundamentales y sus asuntos	104
Cuadro 25. Información legal	111
Cuadro 26. Importancia de materias fundamentales en la organización.....	112
Cuadro 27. Procedimientos para la implementación del modelo de gestión iso 26000	115
Cuadro 28. Matriz de monitoreo y evaluación.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Supra ordenación	16
Gráfico 2. Subordinación variable independiente.....	17
Gráfico 3. Subordinación variable dependiente	17
Gráfico 4. Estructura del modelo de gestión de la calidad ISO 9000	23
Gráfico 5. Estructura del modelo de gestión de la calidad NTCGP 1000.....	24
Gráfico 6. Estructura del modelo de gestión ambiental ISO 14001.....	25
Gráfico 7. Estructura del modelo de gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional OHSAS 18001	26
Gráfico 8. Estructura del modelo del sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI) ISO 27001	26
Gráfico 9. Estructura del modelo de responsabilidad social corporativa ISO 26000	27
Gráfico 10. Estructura del modelo estándar de control interno	28
Gráfico 11. Estructura del modelo de gestión de riesgos NTC 5254.....	29
Gráfico 12. Pasos para implementar un modelo de gestión de responsabilidad social...	32
Gráfico 13. Pasos para implementar una norma	33

Gráfico 14. Implantación de una certificación en responsabilidad social.....	33
Gráfico 15. Impactos de la responsabilidad social.....	34
Gráfico 16. Ruta de la responsabilidad social.....	35
Gráfico 17. Principios de RS.....	37
Gráfico 18. Características de la responsabilidad social.....	39
Gráfico 19. Pasos del mejoramiento continuo.....	43
Gráfico 20. Actividades del círculo deming.....	46
Gráfico 21. Percepción sobre la empresa.....	59
Gráfico 22. Conocimiento de las partes interesadas sobre existencia de modelo de RS.....	60
Gráfico 23. Recomendación para implementar norma/MG de RS.....	61
Gráfico 24. Valores y principios éticos un punto clave en la RS.....	62
Gráfico 25. Integrar condiciones del ambiente de trabajo en la RS.....	64
Gráfico 26. Incluir a la comunidad en la RS.....	65
Gráfico 27. Integrar al medio ambiente en la RS.....	66
Gráfico 28. Integrar marketing responsable en la RS.....	67
Gráfico 29. Implementar norma de RS primer paso para mejorar.....	69
Gráfico 30. Involucrar partes interesadas en el MG.....	70
Gráfico 31. Selección correcta de oportunidades de mejoramiento.....	71
Gráfico 32. Cuantificación y subdivisión de problemas.....	72
Gráfico 33. Análisis de causas del problema.....	73
Gráfico 34. Trabajo con metas de mejoramiento.....	74
Gráfico 35. Implementación y evaluación de soluciones.....	75
Gráfico 36. Implementar acciones que garanticen el mejoramiento continuo.....	76
Gráfico 37. Verificación de hipótesis.....	81

Gráfico 38. Materias fundamentales	94
Gráfico 39. Visión esquemática de ISO 26000	95
Gráfico 40. Integración de la RS en el SGI.....	96
Gráfico 41. Principios de RS.....	97
Gráfico 42. Fases y componentes para la implementación del modelo	98
Gráfico 43. Situación actual de la empresa.....	107
Gráfico 44. Cuestionario para grupos de interés	109
Gráfico 45. Grupos de interés de cotopaxi s.a. y sus necesidades	110
Gráfico 46. Indicadores de RS	120
Gráfico 47. Ficha de evaluación de indicadores	123
Gráfico 48. Estructura propuesta.....	124
Gráfico 49. Cronograma.....	127

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está enfocado en la implementación de un modelo de gestión en la Empresa Aglomerados Cotopaxi para contribuir al mejoramiento continuo del área de responsabilidad social; pues al ser una empresa de gran magnitud y que cuenta con varias certificaciones internacionales, es menester que todos sus procesos estén encaminados al mejoramiento.

Al no contar con un modelo de gestión propio y coherente para esta área y los programas que realiza dentro de ella, la empresa no logra la eficiencia que desearía pues actualmente la responsabilidad social no es un tema que deba tomarse a la ligera sino más bien debe estar enmarcado en principios éticos y bases que la guíen. Para ello se han creado varias normas, guías o certificaciones tanto a nivel nacional como internacional, las mismas que deben ser implementadas y aplicadas con seriedad.

Hoy por hoy es necesario el trabajo en procesos encaminados a la mejora continua y más si se trata de la responsabilidad social porque de ella se benefician accionistas, comunidad, medio ambiente, clientes y proveedores, gobierno, empleados.

Por ello las empresas deben innovar y mejorar continuamente ya que así lograrán beneficios como: reputación, mejores ingresos, reconocimiento como socialmente responsables, etc.

A partir de ello la empresa ha tomado conciencia de la necesidad de un modelo de gestión que le permita sentar las bases de su gestión y con ello cumplir uno de los requisitos que proponen las normas de calidad que es la mejora continua.

Palabras clave: responsabilidad social, modelos de gestión, mejoramiento continuo, normas internacionales.

INTRODUCCIÓN

Aglomerados Cotopaxi S.A. es una empresa dedicada a la producción de tableros aglomerados y MDF, para lo cual en sus operaciones debe talar bosques y ello afecta principalmente al medio ambiente así como a las comunidades aledañas. Por este motivo ha implementado un área de responsabilidad social, la misma que mantiene rigurosos programas de responsabilidad ambiental para reducir el impacto y varios programas de apoyo a la comunidad. Pero los programas no se realizan bajo una guía que los fundamente, lo cual ha hecho posible la elaboración de la propuesta de implementación de un modelo de gestión de responsabilidad social.

Para llegar al objetivo planteado y lograr mayor comprensión, al presente trabajo se lo ha dividido en seis capítulos que se los describe a continuación:

En el capítulo uno se investiga todo lo referente al tema objeto de estudio en un nivel macro, meso y micro.

Para el capítulo dos el trabajo se fundamenta con la investigación de referencias conceptuales desde el punto de vista de varios autores y antecedentes investigativos. Señalando una respuesta tentativa al problema a través de la hipótesis.

En el capítulo siguiente se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, se define la población y muestra objeto de estudio y operacionalización de variables.

Continuando con el capítulo cuatro se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y se realiza la comprobación de la hipótesis propuesta en el capítulo dos.

Para el capítulo cinco, redactamos las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones a la empresa sobre el problema.

Finalmente concluimos con la elaboración de la propuesta en el capítulo seis, que es la implementación del modelo de gestión de responsabilidad ISO 26000 para el mejoramiento continuo del área.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Gestión y su incidencia en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

En los últimos años con el auge de la globalización muchas empresas han incorporado nuevos modelos de gestión en sus procesos para aumentar su competitividad a través de dichos modelos: útiles y acorde a cada necesidad. Para los empresarios de las grandes multinacionales representan una nueva concepción metódica que les sirve de impulso para desarrollar la gestión empresarial, optimizando en gran medida los resultados de la misma. También porque se fundamentan en el cumplimiento de requisitos mínimos de gestión y el cumplimiento específico de requisitos legales considerados adecuados internacionalmente.

A medida que cambia la sociedad y las perspectivas se modifican, se han desarrollado modelos para la gestión estratégica, la gestión de recursos humanos, gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión de la seguridad de la información, gestión de riesgos; gestión del conocimiento; entre otros.

En materia de Responsabilidad Social por ser un tema controversial en la actualidad existen los modelos de gestión para sostenibilidad Dow Jones, Norma sobre aseguramiento AA1000, Certificación SA8000, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21, Guía G4 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI, y la más reciente ISO 26000; la misma que se lanzó en 2010 y en Latinoamérica solo la han implementado Sodimac de Colombia, Ecopetrol de Chile y Petrobras de Perú.

En Ecuador, hasta hace varios años la responsabilidad social era un tema desconocido, pues este concepto se había condicionado a la beneficencia y se pensaba que solo las grandes multinacionales debían enfocarse en temas relacionados a esto; pero hoy en día las empresas están apuntando a la Responsabilidad Social en sus planes estratégicos debido a que los mercados son más competitivos y exigen que los estándares económicos estén basados en compromisos con los aspectos ambientales, laborales y sociales.

Las empresas deben exigirse ser más competitivas si quieren alcanzar el mejoramiento continuo, motivo por el cual en el país y especialmente en Quito se están dando los primeros pasos para una legislación en cuanto a responsabilidad social. Ya que el sistema empresarial en el país se encuentra en un proceso de transformación y perfeccionamiento que en sí constituye la mejora continua, especialmente en procesos que eran poco conocidos como la Responsabilidad Social, el INEN adquirió la Norma ISO 26000 como la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 26000:2011 GUÍA DE

RESPONSABILIDAD SOCIAL para que las empresas ecuatorianas que deseen implementarla tengan fácil acceso a ella.

También el gobierno nacional ha implementado certificaciones en este campo como son los sellos Hace Bien y Hace Mejor y la certificación ambiental Punto Verde.

Al ser la Responsabilidad Social un proceso que implica una serie de pasos si se pretende lograr el mejoramiento continuo de la organización, para Aglomerados Cotopaxi es uno de sus valores rectores, y para cumplir con ello ha implementado un área específica que se encarga de esta gestión, pues como mencionan en su página web el área de RS de la empresa:

“Tiene el compromiso de contribuir al desarrollo económico- sostenible; trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. A través del cumplimiento de los objetivos de su gestión, que son: facilitar y fomentar buenas relaciones con las comunidades vecinas, ser un referente de buenas prácticas empresariales en el sector forestal e incorporar un modelo de gestión propio y coherente con estándares internacionales como FSC, GRI o ISO 26000, para así establecer una cultura de Responsabilidad Social Empresarial en todos los ámbitos de la organización”.

1.2.2. Análisis crítico

El que en Aglomerados Cotopaxi S.A. se posea un inadecuado modelo de gestión para el Mejoramiento Continuo del área de responsabilidad social se debe a que esta gestión está desalineada con el plan estratégico de la empresa, pues el área fue creada mucho después de la elaboración de dicho plan y este no ha sido actualizado por lo tanto no se

la toma en cuenta y no consta en su gestión regular sino más bien es un área específica y no transversal. Concluyendo que no es gestionada estratégicamente porque al no contar con un manual o plan de responsabilidad social en la empresa se desconoce de las fortalezas y debilidades de esta, tampoco se conoce las amenazas y oportunidades de su sector.

Otro factores el desconocimiento de la importancia de contar con modelos de gestión pues al ser un tema que recién está tomando fuerza aunque ya existía desde hace mucho tiempo, en el país son muy poco difundidos y por lo mismo en la empresa no se lo ha tomado como algo relevante. La despreocupación del gobierno por una legislación respecto a este tema también ha hecho que no se investigue y se implemente un modelo de gestión coherente en la organización y se maneje esta área de manera subjetiva y poco profesional.

Por otro lado al contar con un modelo de gestión las empresas entran en un proceso de control excesivo por organismos externos y a la organización no le satisface mucho por temor a que la información confidencial de la empresa sea difundida, también porque a pesar de contar con una norma de calidad ésta abarca de manera general la responsabilidad social pero no exige requisitos específicos y genera deficiencias en el área y los programas que desarrollan.

1.2.3. Prognosis

Al analizar la situación del área de responsabilidad social de la empresa se pudo determinar que el no contar con un adecuado modelo de gestión está ocasionando un deficiente desempeño empresarial al no ser reconocida como socialmente responsable en el país porque mantiene malas relaciones con algunos grupos de interés que no son tomados en cuenta en la gestión.

También la productividad y competitividad de la empresa ha bajado frente a las organizaciones que sí cuentan con un modelo de gestión propio y coherente debido a que existe una gran deficiencia en los procesos que se realizan en esta área, lo que conllevó a que se aumenten los costos operativos porque se debía solucionar ciertos problemas ocasionados por los ineficientes procesos.

El inadecuado modelo de gestión produce además un escaso desarrollo organizacional porque no se responde a los requerimientos y expectativas de los consumidores, y esto además hace que baje su rentabilidad en el mercado, el posicionamiento sea escaso y tenga una mala reputación principalmente porque a la empresa le falta comunicar la gestión que realiza.

Aunque no integra a todas sus partes interesadas en los tres que se enfoca lo hace bastante bien y en especial el programa de responsabilidad ambiental que maneja pues este es el punto más vulnerable y por lo que ha generado su mala reputación ya que al ser su principal materia prima los árboles, las personas piensan que solo están destruyendo el ambiente y que no hacen nada por reducir el impacto que generan.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo el actual modelo de gestión incide en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social en Aglomerados Cotopaxi S.A.?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Por qué es importante contar con un adecuado modelo de gestión en la organización?

¿Para qué es necesario trabajar con una filosofía de Mejoramiento Continuo en el área de RS de la empresa?

¿Qué modelo de gestión se debe implementar para contribuir al mejoramiento continuo del área de Responsabilidad Social?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación del Contenido

- **Campo:** Administración
- **Área:** Gestión empresarial
- **Temática:** Responsabilidad social

Delimitación Espacial

- **Empresa:** Aglomerados Cotopaxi S.A.
- **Provincia:** Cotopaxi
- **Cantón:** Latacunga
- **Dirección:** Panamericana Norte 1 km. antes de Lasso desde Quito-Triángulo de Aglomerados

Delimitación Temporal

El tiempo de desarrollo de la investigación fue desde agosto 2013 hasta marzo 2014.

Unidades

- Área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.
- Grupos de interés de Aglomerados Cotopaxi S.A.: Accionistas, Empleados, Familias del área de influencia directa (Comunidad)

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se trata de buscar un modelo de gestión de responsabilidad social coherente que contribuya al mejoramiento continuo del área de responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi S.A.; ya que en la actualidad para que las empresas tengan una buena reputación lo indispensable es que logren ser reconocidas como socialmente responsables.

Esto se logra a través de la implementación de estándares de actuación que le permiten a la empresa realizar su gestión encaminada al mejoramiento continuo a través de pautas y guías de seguimiento, más no de una manera subjetiva como lo han venido realizando.

También como mencionó el Presidente Ejecutivo IRSE (Morán, 2013) en la Cumbre Mundial de Responsabilidad Social; el objetivo de implementar un buen modelo de gestión en las organizaciones se debe a que constituye un reto al ser un asunto voluntario, además puede ser medido y evaluado, así como al ser evaluado puede y debe ser mejorado.

1.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar cómo el actual modelo de gestión incide en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del actual modelo de gestión en el área de responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi S.A.
- Investigar para qué es necesario contar con modelos de gestión y trabajar con una filosofía de mejoramiento continuo.
- Proponer un modelo de gestión que contribuya al mejoramiento continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se consultaron los siguientes antecedentes investigativos que sirvieron para recabar información secundaria como apoyo para realizar el presente trabajo:

Según (Palomeque, 2010) de la Universidad Andina Simón Bolívar en su tesis: *“Análisis y propuesta de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial caso: empresas ecuatorianas comprometidas con RSE”*.

Objetivo

- Determinar la existencia o no de una desalineación entre la estrategia empresarial y las prácticas comunes de Responsabilidad Social realizadas en las empresas, así como sus implicaciones internas y externas.

Conclusiones

- En el país relativamente existen pocas empresas que llevan a cabo prácticas de Responsabilidad Social de una manera formal y agremiadas, de estas empresas y

según datos del estudio levantado, ninguna alinea dichas prácticas a su estrategia empresarial, en su gran mayoría son aisladas o enfocadas únicamente hacia cadena de valor o por cumplimiento de ciertas normas certificadas.

- Las empresas que generalmente llevan a cabo prácticas de RS no tienen claro cuáles son los cuatro ejes fundamentales a ser considerados en RSE, lo que les dificulta ampliar su visión para ser consideradas socialmente responsables y por lo general orientan sus iniciativas solo a temas medio ambientales descuidando aspectos importantes para su gestión responsable con la sociedad.

Para (Díaz, 2009) de la Universidad del Rosario. En su trabajo de investigación con título *“Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa Marval S.A.”*.

Objetivos

- Contribuir a que las empresas hoy en día tomen conciencia sobre la tarea crítica que requiere el estar a la vanguardia en temas de actos o prácticas socialmente responsables tanto para el interior de la organización como para la sociedad en general.
- Crear un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a Marval S.A., con el que se genere un proceso fácilmente aplicable para su recurso humano y crecimiento de la misma, a través de actos socialmente responsables, los cuales se vean aportados por su grupo de interés mediante buenos actos generadores de valor donde se logre una retribución sinérgica entre las partes.

Conclusiones

- MARVAL S.A. es una empresa que realiza actos filantrópicos pero que aún le falta reforzar en actos socialmente responsables, teniendo en cuenta que la RSE va más allá que la filantropía porque debe llegar a hechos concretos de bienestar social colectivo que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en asocio con el estado.
- El modelo de gestión planteado, le va a permitir a la Empresa MARVAL S.A. diagnosticar e identificar el inicio de un proceso de mejoramiento de calidad de vida hacia su recurso humano a través de la Fundación MARVAL, donde a su vez puedan ser identificadas sus necesidades básicas no satisfechas.

Según (Quintero, 2011) de la Universidad Politécnica de Valencia. En su trabajo de grado *“La Responsabilidad Social Empresarial en la integración de los sistemas de gestión”*.

Objetivos

- Definir los aspectos más relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Definir esquemas de integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de salud ocupacional, tomando en cuenta los aspectos relevantes de la norma ISO 26000:2010 en Responsabilidad Social y su relación con el Modelo de excelencia EFQM.

Conclusiones

- La importancia que han adquirido los sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional en las organizaciones a nivel mundial, responden al contexto actual de alta competitividad con mercados abiertos al comercio y la

globalización mundial de la economía. A esto se suma la integración que se puede hacer en la estrategia de la organización de los principios de la Responsabilidad Social, basados en la guía ISO 26000:2010.

- Es un hecho bien conocido también que del buen nombre que tenga una organización en su entorno, con relación al manejo de sus recursos financieros, de los recursos naturales en su proceso productivo y de su interacción con la comunidad, podrá obtener beneficios como el aumento o conservación de sus clientes y una mejor participación de mercado.

Como menciona (Jácome, 2012) de la Universidad Técnica de Ambato. En su trabajo de investigación: *“Estrategias de Control y Mejoramiento Continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) – Tungurahua”*

Objetivo

- Aportar al mejoramiento de la gestión pública en el Instituto de la Niñez y la Familia- Tungurahua.

Conclusiones

- Uno de los factores que afecta al sistema de control interno es el desconocimiento por parte de los funcionarios públicos de cada una de sus actividades. A esto se sumó la falta de capacitación y actualización de las nuevas políticas y sus funciones implementadas por el INFA para mejorar las oportunidades de profesionalización del personal.
- Una evaluación al control, lograría tener un impacto importante solo cuando la organización en general profesan una filosofía de apertura al cambio y al

aprendizaje que les permita aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje y mostrar su aprobación para adoptar nuevas maneras que les permita ser más eficientes.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación, tomando en cuenta sus objetivos; se sustentó en un paradigma crítico-propositivo, pues el objetivo era proponer un nuevo modelo gestión para contribuir al cambio y mejora de la calidad de vida de las partes interesadas en el proceso.

Tomando en cuenta una fundamentación metodológica, la misma que buscó que todos los involucrados del problema participen; para lo cual se realizó una investigación de tipo cualitativa, porque lo que se pretendía era analizar los elementos que podían ser medidos y cuantificados dentro de la responsabilidad social y el mejoramiento continuo y porque nos servimos de entrevistas en profundidad a los involucrados y de análisis de información en libros y encuestas.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En el Ecuador aún no se promulga ninguna Ley de Responsabilidad Social por lo tanto se tomó a la Constitución como la única base legal. Pues en el Título VI: Régimen de Desarrollo, Capítulo I, Art. 278 inciso segundo dice: “Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.”

También en el Capítulo V, Art. 313 se menciona: “El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social”.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

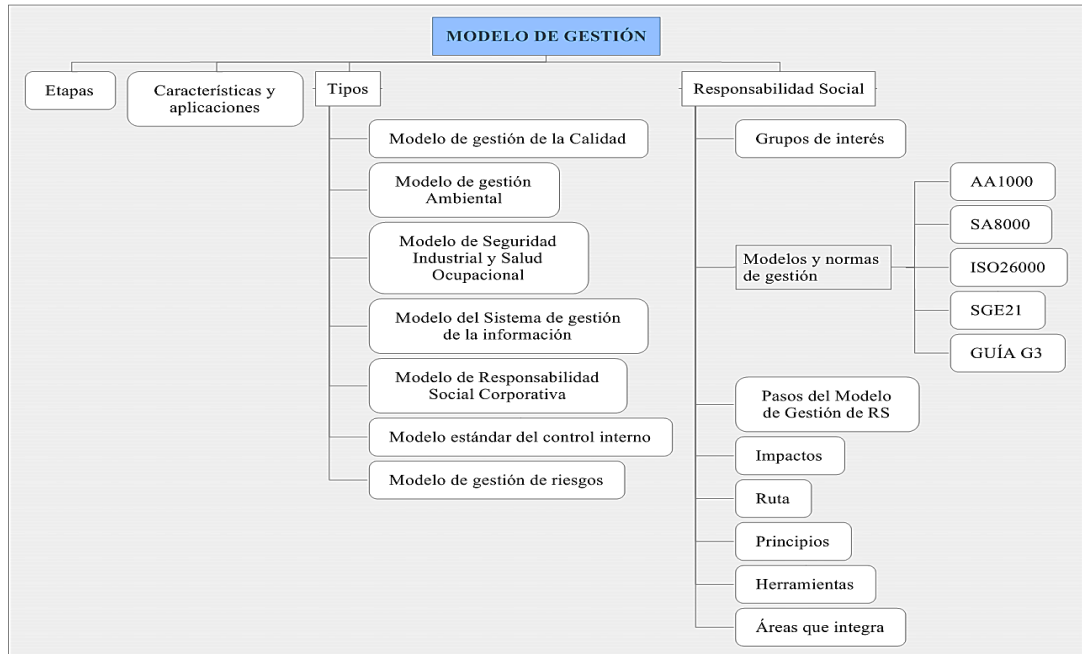


Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

Gráfico 2

Subordinación Variable Independiente

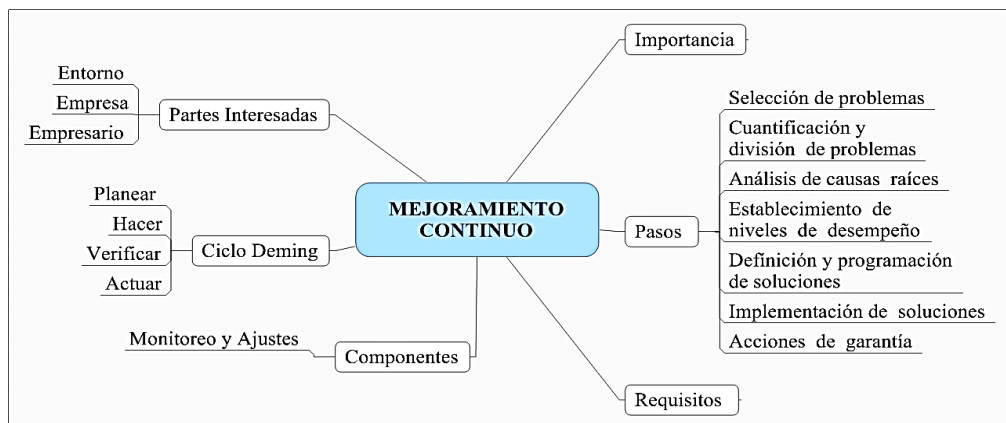


Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

Gráfico 3

Subordinación Variable Dependiente



Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

2.4.1. MODELO DE GESTIÓN

Gestión Empresarial

Para (Córdova, 2005) la gestión empresarial se caracteriza por el creciente interés por reducir los niveles jerárquicos, devolviendo las responsabilidades hacia abajo, a la vez que se hacen las estructuras más planas.

Mientras que para (Rubio P. , 2008) la gestión empresarial se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Según (Gómez, 2011) es la actividad que busca a través de todos sus trabajadores mejorar la productividad de las empresas o negocios identifica los factores que influyen en el éxito para mejorar resultados de la gestión que son: planeación, organización, dirección y control.

Desarrollo organizacional

Según (Mondy, 2005) el DO es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas.

Para (Garzón, 2005) el desarrollo organizacional es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar no podemos referirnos solamente a un aspecto específico de una organización; todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura,

gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, entre otros.

Según(Cummings, 2005) el desarrollo organizacional es una aplicación y transferencia global de conocimiento a la ciencia de la conducta, al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.

Clima organizacional

Para (Martínez, 2003)el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

El clima organizacional es el resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada(Mendez, 2006).

Según(Da Silva, 2002), el clima organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales.

Modelo de gestión

Para (Tobar, 2009)un modelo de gestión es un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Según (Delphin Project Hunting, 2012) un modelo de gestión es integrado, que parte de una clara definición de valor para la empresa donde se identifican los planteamientos estratégicos (componentes) que determinarán la definición del modelo organizativo y de procesos, así como la cobertura tecnológica más adecuada.

Los modelos de gestión se fundamentan en el cumplimiento de unos requisitos mínimos de gestión, considerados “adecuados” internacionalmente, y en el cumplimiento intrínseco de los requisitos legales aplicables a cada tema del que se ocupan (Valencia, 2008).

Antecedentes según (Valencia, 2008)

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años ochenta. Antes se hablaba de estilos de gerencia y se estudiaba a los héroes o próceres de las grandes corporaciones tales como Watson en IBM, Mary Kay, Lee Iacocca, etc. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo y que otras variables pueden tener un gran peso como determinantes del éxito, entre ellas adquieren importancia los componentes culturales de cada institución.

También menciona las implicaciones de incorporar un nuevo modelo de gestión que son:

- Gran desafío estratégico.
- Implica tomar conciencia del modelo de gestión vigente, de sus limitaciones, de cómo nos impide alcanzar nuestros objetivos.
- De lo malo y lo bueno, de cómo nos perjudica en algunas cosas pero también de cómo nos facilita en otras.

Etapas de un modelo de gestión(Valencia, 2008)

El Modelo de Gestión, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Características y aplicación según(Valencia, 2008):

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión.
- **Definición de Modelo de Negocio:** constituye el conjunto de servicios que se prestan, así como la interrelación entre los mismos.
- **Definición de Ajustes Funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.

- Definición de Herramientas de Gestión: permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

Tipos de Modelos de Gestión orientados a la estandarización(Valencia, 2008)

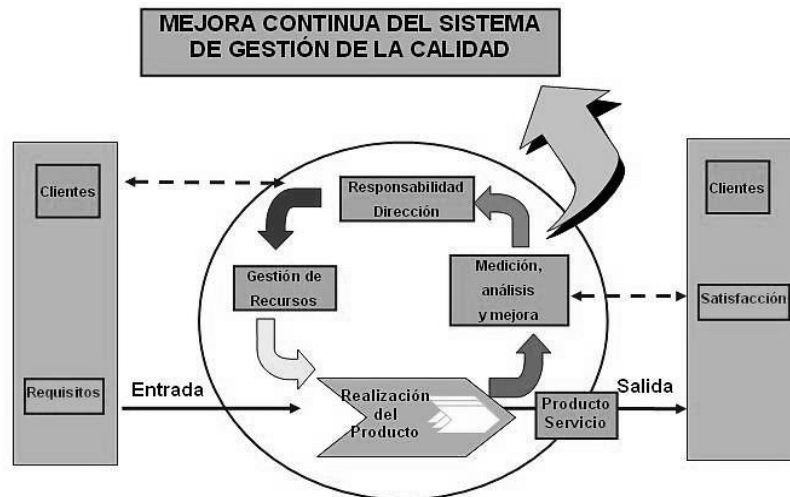
Modelo de gestión de la calidad ISO 9000

La familia de las normas ISO 9000 está compuesta por tres normas básicas: ISO 9000 (contiene el vocabulario), ISO 9001 (determina los requisitos) e ISO 9004 (incluye los principios de la gestión de la calidad). De acuerdo con la ISO 9004, el modelo de gestión de la calidad está fundamentado en 8 principios básicos:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Gráfico 4

Estructura del modelo de gestión de la calidad ISO 9000



Fuente: (Valencia, 2008)

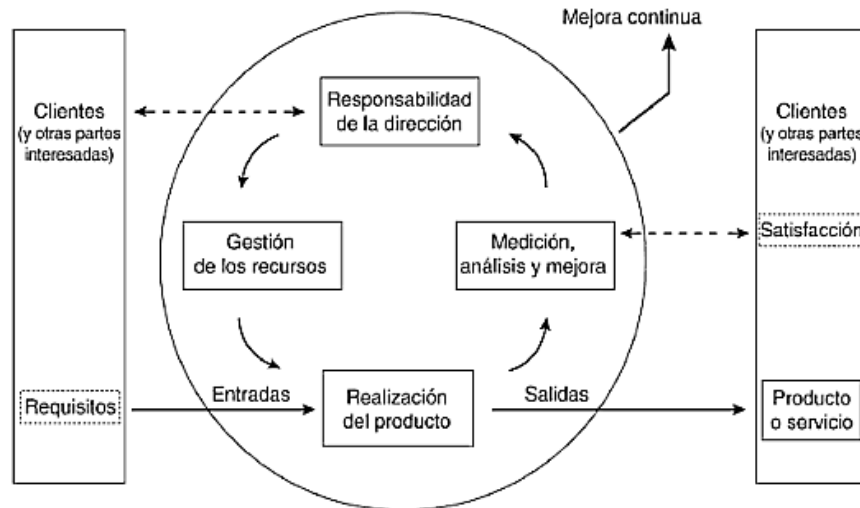
Modelo de gestión de la calidad NTCGP 1000

El modelo de gestión de la calidad de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 recoge completamente los ocho principios de la ISO 9001, pero les agrega otros dos muy propios de la actividad de las entidades del sector público. Ellos son:

- Coordinación, cooperación y articulación
- Transparencia

Gráfico 5

Estructura del modelo de gestión de la calidad NTCGP 1000



Fuente: (Valencia, 2008)

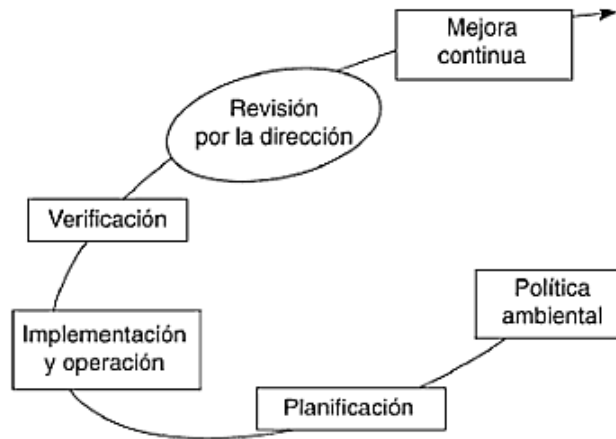
Modelo de gestión ambiental ISO 14001

La ISO 14001 no contiene un conjunto de principios declarados como tales de manera explícita. Sin embargo es posible extraer los siguientes elementos, que bien podrían calificarse como principios:

- Sostenibilidad económica y ambiental
- Enfoque de sistemas
- Liderazgo
- Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Gráfico 6

Estructura del modelo de gestión ambiental ISO 14001



Fuente: (Valencia, 2008)

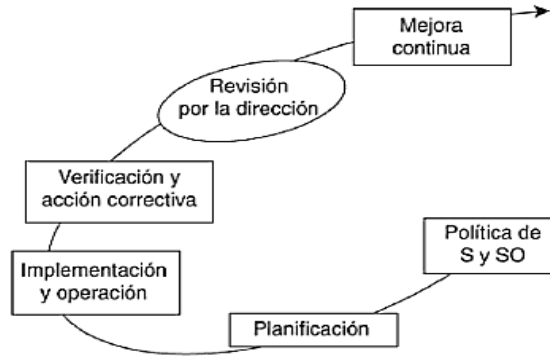
Modelo de gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional OHSAS 18001

La Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) consiste en un conjunto de normas desarrolladas para facilitar a las organizaciones la gestión de la salud ocupacional y la seguridad industrial de sus trabajadores. Al igual que la ISO 14001 no tiene definido un conjunto de principios, pero de su introducción se extraen los siguientes:

- Seguridad y salud ocupacional
- Enfoque de sistemas
- Liderazgo
- Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Gráfico 7

**Estructura del modelo de gestión de la seguridad industrial y salud ocupacional
OHSAS 18001**



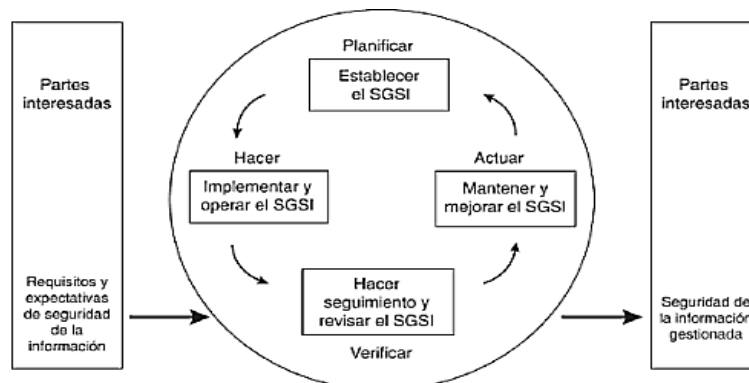
Fuente: (Valencia, 2008)

Modelo del sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI) ISO 27001

- Principios básicos del modelo
- Importancia de la información
- Enfoque de sistemas

Gráfico 8

**Estructura del modelo del sistema de gestión de la seguridad de la información
(SGSI) ISO 27001**



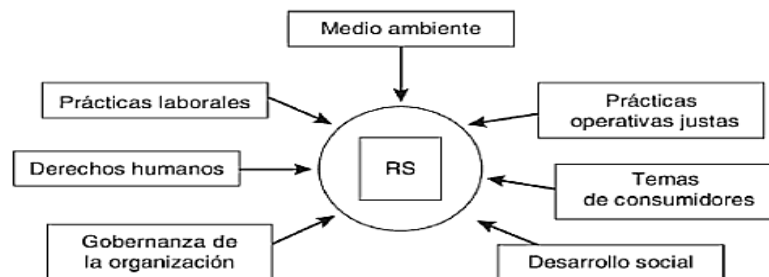
Fuente: (Valencia, 2008)

Modelo de responsabilidad social corporativa ISO 26000

- Cumplimiento de requisitos legales
- Respeto por los instrumentos reconocidos internacionalmente
- Reconocimiento de las partes interesadas y sus asuntos
- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Desarrollo sostenible
- Conducta ética
- Enfoque de precaución
- Respeto por los derechos humanos
- Respeto por la diversidad
- Responsabilidad social

Gráfico 9

Estructura del modelo de responsabilidad social corporativa ISO 26000



Fuente: (Valencia, 2008)

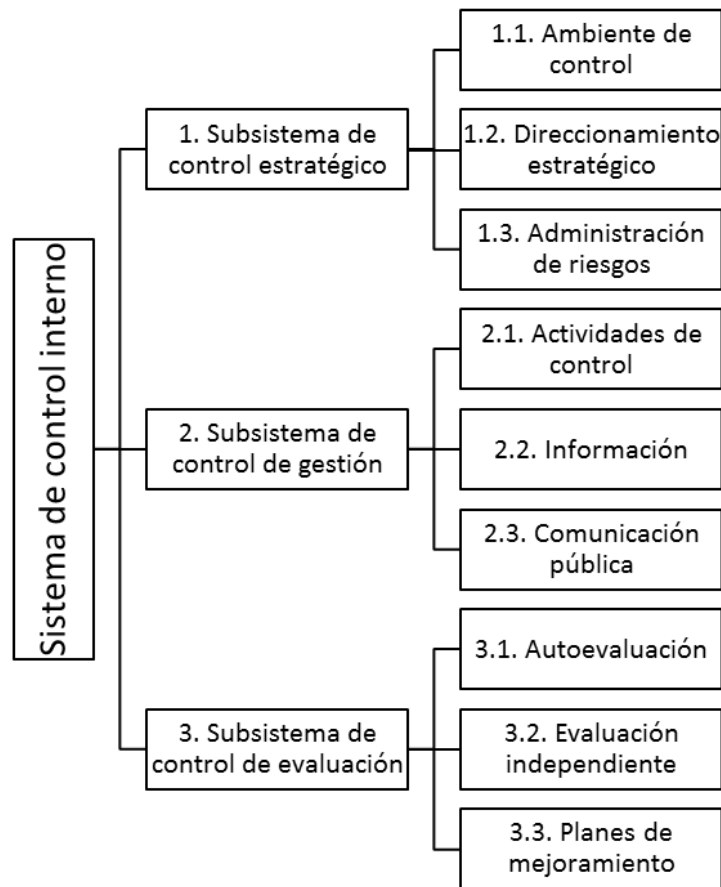
Modelo estándar de control interno

En el ámbito internacional existen varios modelos de control interno organizacional, se utilizará como referencia el Modelo estándar de Control Interno MECI 1000:2005, aplicado en Colombia y ha sido construido a partir de los modelos internacionales.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

Gráfico 10

Estructura del modelo estándar de control interno



Fuente: (Valencia, 2008)

Modelo de gestión de riesgos NTC 5254

La Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo, está basado en el estándar australiano y neozelandés AS/NZ 4360:1999. La norma describe un proceso

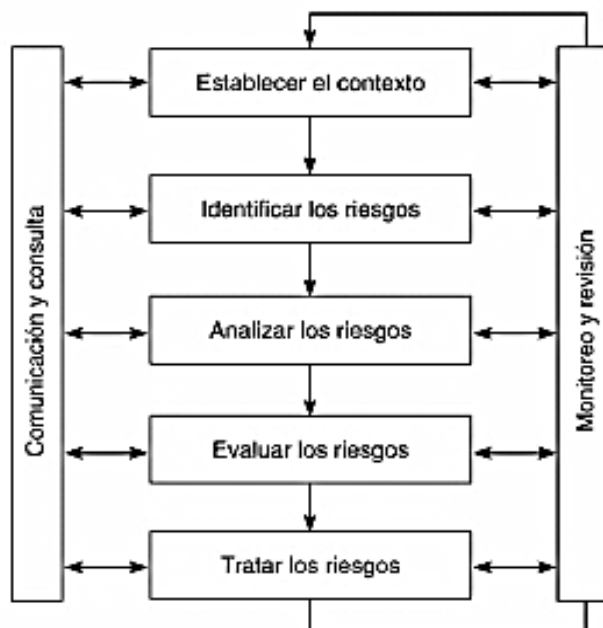
general de gestión del riesgo, que por sus componentes bien puede asimilarse a un sistema de gestión del riesgo.

Principios:

- Importancia estratégica de la gestión del riesgo
- Compromiso de la dirección
- Flexibilidad en la aplicación

Gráfico 11

Estructura del modelo de gestión de riesgos NTC 5254



Fuente: (Valencia, 2008)

Responsabilidad Social

Según la Norma (ISO, 2010) la responsabilidad social es la responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que

contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y está integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Es decir son tres las dimensiones de la responsabilidad social: económica, social y ambiental

Grupos de interés, según (Valencia, 2008)

1. *Propietarios, accionistas, inversionistas, socios y acreedores*: interesados en solidez financiera, uso racional de los recursos, retorno de la inversión, cumplimiento de expectativas, posición competitiva de la empresa, etc.
2. *Clientes, proveedores, distribuidores, competidores, grupos comerciales y gobierno*: calidad de los productos y servicios, respeto a la legislación vigente, etc.
3. *Empleados y sindicatos*: justa remuneración, reconocimiento del mérito, calidad de vida laboral, etc.
4. *Comunidad*: inversión en proyectos sociales, tratamiento de asuntos ambientales. Apoyo a programas sindicales, etc.

Modelos de gestión para la responsabilidad social (Consejo Editorial Ekos, 2010)

Norma sobre aseguramiento 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. Es la primera iniciativa que ofrece un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso.

Certificación SA8000.- es una certificación voluntaria, creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional, con el propósito de

promover mejores condiciones laborales. Básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo.

Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social.- es una guía internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social: 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. Enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño.

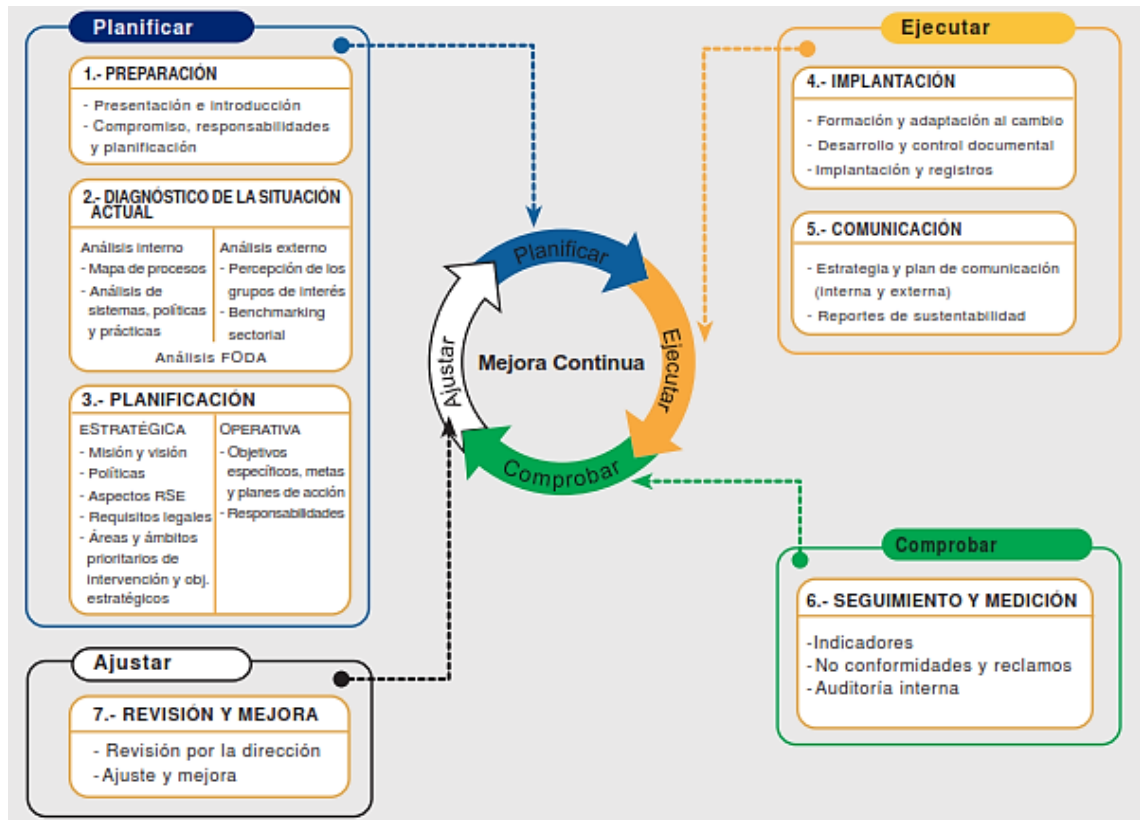
La norma no está diseñada para reemplazar, modificar o cambiar de ninguna forma las obligaciones del Estado. Es para uso voluntario, y no es apropiada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. No pretende crear barreras arancelarias al comercio ni alterar las obligaciones legales de una organización.

Sistema de gestión ética y socialmente responsable SGE 21.- la norma desarrolla los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Certificar la gestión con esta norma implica adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental.

Guía G3 para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI.- presenta los resultados que se han obtenido dentro de una organización, de determinado periodo informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización.

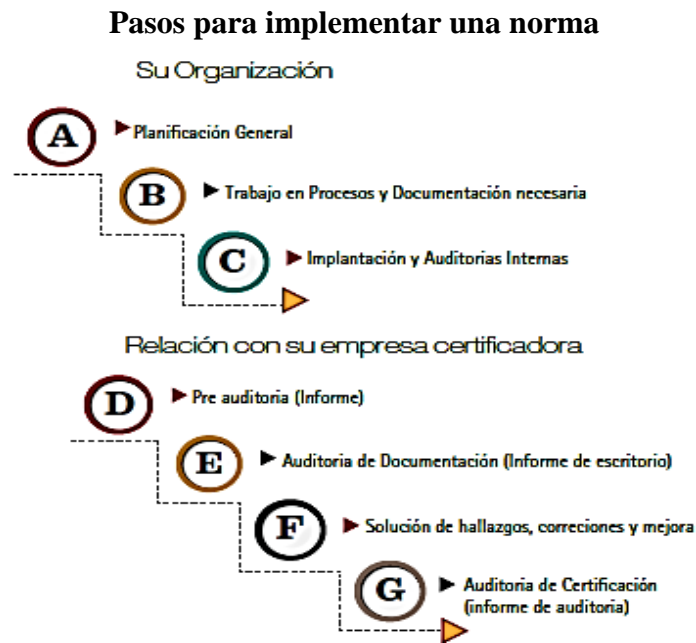
Gráfico 12

Pasos para implementar un modelo de gestión de responsabilidad social



Fuente:(Centro Vincular, 2010)

Gráfico 13



Fuente: (Consejo Editorial Ekos, 2010)

Gráfico 14

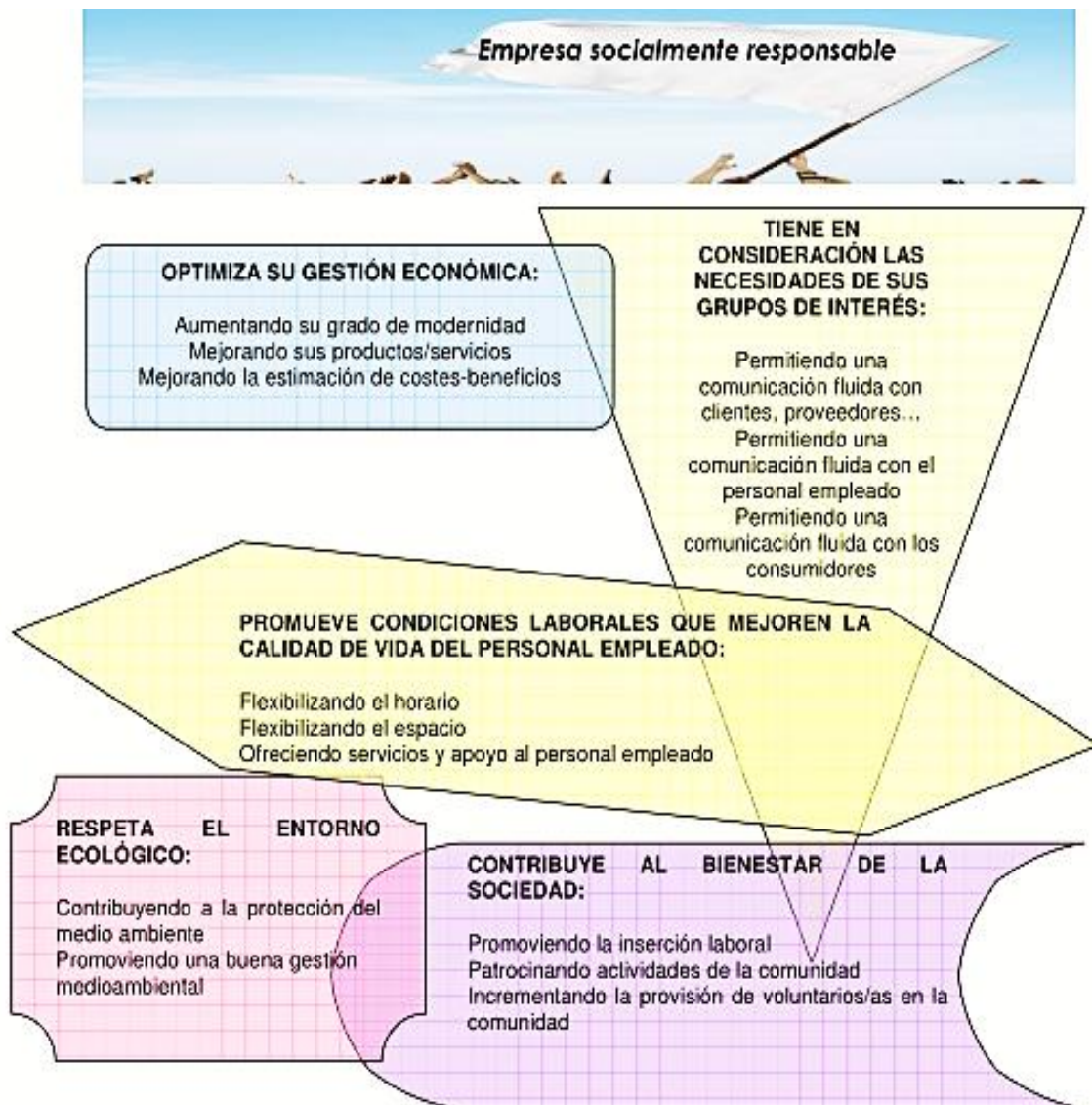
Implantación de una certificación en responsabilidad social

IMPLEMENTACIÓN	CERTIFICACIÓN	NUEVO CICLO
<p>Certificación RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> El primer paso es implementar un sistema de gestión, basado en el cumplimiento de los requisitos que exige la normativa. Este proceso puede realizarlo por su cuenta o con una consultora. 	<ul style="list-style-type: none"> Una vez concluida la implementación del sistema de gestión, la empresa puede solicitar un presupuesto a SGS por el costo de la certificación. Este contrato tiene una duración de tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> La certificación tiene una duración de tres años, periodo tras el cual la empresa puede optar por la recertificación. De ser este el caso, la compañía debería iniciar nuevamente el ciclo desde la implementación.
<p style="text-align: center;">6 a 12 meses (Tiempo estimado para la implementación del sistema de gestión)</p>	<p>El contrato incluye</p> <ul style="list-style-type: none"> Las auditorías de certificación para comprobar que el sistema de gestión es efectivamente implementado. Las visitas de seguimiento que permiten un proceso de mejoramiento continuo. Los registros y acreditaciones que certifican que la compañía es Socialmente Responsable. 	<p style="text-align: center;">6 12 18 24 30 36</p> <p>Las visitas de seguimiento pueden ser semestrales o anuales, según el requerimiento de cada organización.</p>

Fuente:(Consejo Editorial Ekos, 2010)

Gráfico 15

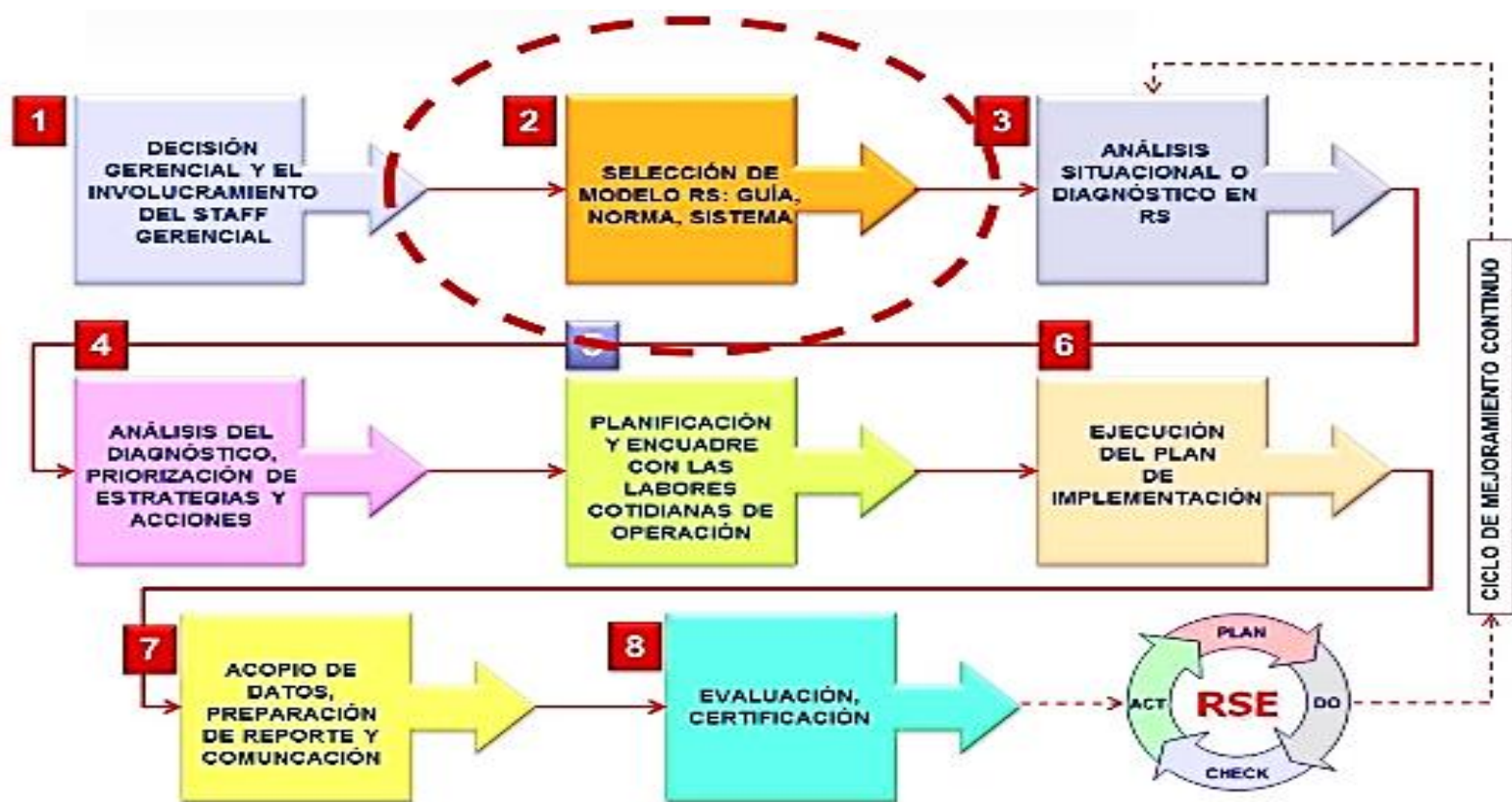
Impactos de la responsabilidad social



Fuente: (Vincular, 2010)

Gráfico 16

Ruta de la Responsabilidad Social



Fuente: (Morán, 2013)

Herramientas o instrumentos de responsabilidad social que permiten implementar practicas socialmente responsables(Olcese & Rodríguez, 2008):

Códigos de ética: enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones de los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella.

Códigos de conducta: es un documento que describe los derechos básicos y estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Normas de sistemas de gestión: permiten a la empresa tener una visión clara del impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos.

Informes de responsabilidad social: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo su desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa (stakeholders).

Inversión socialmente responsable (ISR): la ISR reúne todos los elementos que consisten en integrar criterios extra-financieros, medioambientales y sociales, en las decisiones de inversión.

Principios que la rigen(Olcese & Rodríguez, 2008):

- El **cumplimiento** de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor.

- Su **carácter global**, es decir, afecta a todas las áreas del negocio de la empresa y sus participantes, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
- Comporta **compromisos éticos** objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- Se manifiesta en los **impactos que genera** la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- Se orienta a la **satisfacción** e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

Gráfico 17

Principios de RS



Fuente:(Alonso, 2013)

Áreas que integra la responsabilidad social(Moyano & Cámara, 2011)

1.- Valores y principios éticos. Se refiere a como una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos

principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como “enfoque de los negocios basado en valores” y se refleja en general en la misión y visión de la empresa, así como en sus códigos de ética y de conducta.

2.- Condiciones de ambiente de trabajo y empleo. Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, un adecuado balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

3.- Apoyo a la comunidad. Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales operan. Incluye apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

4.- Protección del medio ambiente. Es el compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concienciación de su personal.

5.- Marketing responsable. Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se involucra y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

Gráfico 18

Características de la responsabilidad social



Fuente: (Alonso, 2013)

2.4.2. MEJORAMIENTO CONTINUO

Calidad

Para (San Miguel, 2010), la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas.

Según(Guajardo, 2003) es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o un servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades.

Mencionan en su libro (Miranda & Otros, 2007)que la ISO 9000:2005 definía la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Gestión por procesos

La gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona (Pérez, 2012).

Mientras que (Vergara & Otros, 2010) citan que la gestión por procesos nos permite tener una visión sistémica de la organización, ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas.

Asegura (Fernández, 2003) que la gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.

Competitividad

Mencionan (Berumen & Palacios, 2009) que desde un punto de vista macroeconómico, la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer: generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad.

Para (Fea, 1995) es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

Los autores (Rubio & Baz, 2005) concuerdan en que la competitividad es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa en el ámbito en que se desenvuelve. Es el resultado de las condiciones del entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores.

Mejoramiento Continuo

Menciona (Prieto, 2011) que el mejoramiento continuo, también conocido como Kaizen, es una filosofía, un modo de vida que los japoneses han desarrollado para salir adelante de la crisis y problemas internos después del conflicto armado mundial. Es una filosofía de vida de las partes interesadas de una organización que busca la excelencia, a través de un ciclo el cual ayuda a caminar en una actitud de permanente estado de alerta, que le permite a quien la práctica obtener un aprendizaje de la experiencia presente luego de haber aplicado los diferentes pasos que lo integran.

Para (Guerra, 2007), la mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hacia donde queremos estar. Es apoyar un viaje continuo hacia el logro de una visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño.

El mejoramiento continuo está basado en un concepto japonés llamado Kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. No se refiere únicamente a la calidad, sino también aplica al mejoramiento de los procesos. Implica la identificación de modelos (benchmarks) que hayan exhibido excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece. Suele enfocarse en los problemas que surgen con clientes o proveedores (Krajewski, 2000).

Importancia del mejoramiento continuo

Según la investigación realizada por(Jácome, 2012); la importancia del mejoramiento continuo radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. También porque a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece esta.

Pasos de mejoramiento continuo

Según(D´Elía, s/a), los pasos para el mejoramiento continuo son siete:

- 1.- Selección de los problemas** (oportunidades de mejora): identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.
- 2.- Cuantificación y división del problema:** precisar la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión de sub problemas o causas.
- 3.- Análisis de causas raíces específicas:** identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizara la no recurrencia del mismo.
- 4.- Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos** (metas de mejoramiento): establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.
- 5.- Definición y programación de soluciones:** identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

6.- Implementación de soluciones: probar la efectividad de las soluciones y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva, asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización.

7.- Acciones de garantía: asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado.

Gráfico 19



Fuente:(D´Elía, s/a)

Requisitos para adoptar el mejoramiento continuo(D´Elía, s/a)

- 1. Crear constancia en el propósito de mejoramiento:** las empresas deben ser perseverantes y no desanimarse en el esfuerzo.
- 2. Adoptar la nueva filosofía:** estamos inmersos en un proceso de cambio y es importante favorecer el mejoramiento continuo para solventar problemas en el servicio, calidad y el manejo ambiental.
- 3. Comprometer a proveedores, suplidores y otras empresas relacionadas con el negocio:** De esta forma las mejoras serán de mayor impacto.
- 4. Capacidad para detectar problemas:** mejorar de forma constante y para siempre el servicio, disminuyendo los costos en forma paulatina.

- 5. Identificar las necesidades de capacitación del personal**
- 6. Mejorar el estilo de liderazgo de los(as) jefes:** con el fin de ayudar a su personal producir mejor el trabajo.
- 7. Facilitar y promover el trabajo en equipo:** el personal de la empresa debe trabajar como un grupo para prevenir y resolver los problemas.
- 8. Establecer un compromiso de la administración** en apoyar la transformación de la empresa.

Componentes para el logro de la mejora continua(D´Elía, s/a):

Monitoreo: acerca de la medición y el rastreo. Medimos lo que importa y rastreamos su progreso.

Ajuste: acerca del cambio. Utilizamos la retroalimentación obtenida en el monitoreo para promover facilitar el cambio deseable.

Circulo Deming(Gutiérrez, 2004):

Planear significa entonces diseñar mejoras en el trabajo:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer significa introducir dichas mejoras en el proceso verificando internamente su efectividad.

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificar significa realizar el trabajo con las mejoras introducidas.

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

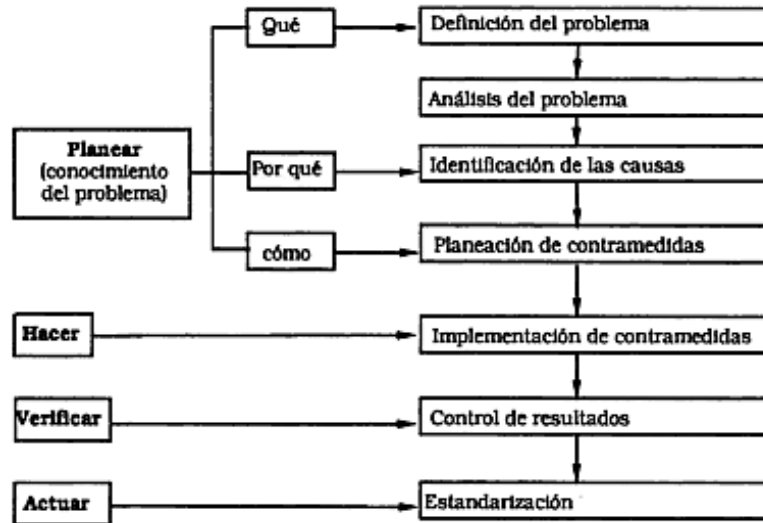
Actuar significa recibir retroalimentación del departamento-cliente acerca de las mejoras introducidas y con base en dicha retroalimentación institucionalizar el mejoramiento con el propósito de prevenir la repetición de los defectos.

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

El círculo Deming debe, pues, entenderse como un proceso a través del cual se establecen constantemente nuevos estándares de calidad con el propósito de que éstos vuelvan a ser revisados y reemplazados por estándares mejores.

Gráfico 20

Actividades del Círculo Deming



Fuente: (Gutiérrez, 2004)

Elaborado por: Autor

Partes interesadas(Olcese & Rodríguez, 2008)

Las partes interesadas están clasificadas dentro de tres categorías:

1. Entorno: Clientes, Proveedores, Distribuidores, Instituciones financieras, Gobierno y Accionistas.
2. Empresa: Empleados
3. Empresario

2.5.FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La aplicación de un modelo de gestión incidirá en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

2.6. VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente

X= Modelo de Gestión (Cualitativa-Cuantitativa)

Variable Dependiente

Y= Mejoramiento Continuo (Cualitativa - Cuantitativa)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se enfocó dentro del ámbito social, por lo tanto tiene una explicación predominantemente cualitativa ya que se analizó la actuación de la empresa y la herramienta que se debe utilizar para mejorar la gestión de Responsabilidad Social y alcanzar el mejoramiento continuo del área, análisis que se enmarcó dentro del paradigma crítico propositivo.

También tiene una explicación cuantitativa pues la Responsabilidad Social se puede medir a través de indicadores de gestión.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se trabajó con la modalidad de investigación bibliográfica o documental, porque la información que se recolectó es de libros, revistas, informes y tesis en los que se trata el tema. Se utilizó también la modalidad de campo porque además de recolectar

información bibliográfica se realizó encuestas y entrevistas a las personas involucradas en la investigación.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó:

Investigación exploratoria.- Pues permitió en primera instancia conocer profundamente el tema a investigar, para posteriormente analizar y seleccionar una adecuada metodología para la resolución del mismo.

Investigación descriptiva.- Se utilizó este tipo de investigación ya que ayudó a describir las circunstancias del problema, es decir, saber las características del problema y sus formas de manifestarse.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población involucrada en el problema objeto de estudio fueron los 18 accionistas principales de Aglomerados Cotopaxi, sus 869 empleados divididos de la siguiente manera: área administrativa (147), directivos (8), trabajadores generales (720) y las 5000 familias del área de influencia directa que son beneficiarios directos de los programas de Responsabilidad Social que realiza la empresa.

Cuadro 1

Población de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Accionistas principales	18
Empleados	869
Familias del área de influencia directa	5000
Total	5887

Fuente: Aglomerados Cotopaxi S.A.

Elaborado por: Ana Barba

Considerando que la población es muy grande se aplicó la muestra en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(5887)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (5887)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{5651,52}{15,68}$$

$$n = 361$$

En dónde:

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza (95%)

e: error máximo admisible (5%)

P: probabilidad de éxito (50%)

Q: probabilidad de fracaso (50%)

N: universo

Se aplicó las encuestas a 361 actores. Realizando un muestreo aleatorio pues cada objeto de estudio tiene la probabilidad de ser incluido en la muestra. Dichas encuestas se realizaron por medio de correo electrónico y encuestas personales.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 2

Operacionalización de Variable Independiente

Hipótesis: La aplicación de un modelo de gestión incidirá en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.				
Variable independiente: Modelo de gestión				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica o instrumento
Se fundamentan en el cumplimiento de unos requisitos mínimos de gestión, es decir, componentes considerados “adecuados” internacionalmente, y en el cumplimiento y aplicación intrínseca de los requisitos legales aplicables a cada <u>área</u> o <u>tipo</u> de gestión del que se ocupan.	Normas internacionales Áreas	AA1000 SA8000 GUÍA G3 ISO 26000 Valores y principios éticos Condiciones del ambiente de trabajo Apoyo a la comunidad Protección al medio ambiente	¿Conoce usted si Aglomerados Cotopaxi cuenta con alguna norma/modelo de gestión en cuanto a Responsabilidad Social? ¿Es recomendable que se implemente una norma/MG internacional en la organización? ¿Los valores y principios éticos son un punto clave en el modelo de gestión de RS de la empresa? ¿Es positivo que en el modelo de gestión de RS se integre las condiciones del ambiente de trabajo? En la Responsabilidad Social de la empresa se incluye a la comunidad, ¿éste modelo es eficaz?	Encuesta a accionistas, empleados y familias del área de influencia directa de la empresa

	Tipo	Marketing responsable Modelo de Responsabilidad Social Corporativa ISO 26000	En la empresa ¿se integra la protección del medio ambiente en el modelo de gestión de RS? ¿El marketing responsable debe estar integrado en el modelo de gestión de RS de la empresa? ¿Cree que implementar una norma que guíe la responsabilidad social es el primer paso para mejorar la gestión?	
--	------	---	---	--

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

Cuadro 3

Operacionalización Variable Dependiente

<p>Hipótesis: La aplicación de un modelo de gestión incidirá en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.</p> <p>Variable dependiente: Mejoramiento continuo</p>				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica o instrumento
<p>Es una filosofía de vida de las partes interesadas de una organización que busca la excelencia, a través de un ciclo el cual ayuda a caminar en una actitud de permanente estado de alerta, que le permite a quien la práctica obtener un aprendizaje de la experiencia presente luego de haber aplicado los diferentes pasos que lo integran.</p>	<p>Partes interesadas</p> <p>Pasos</p>	<p>Entorno</p> <p>Empresa</p> <p>Empresario</p> <p>Selección oportunidades</p> <p>Cuantificación y subdivisión</p> <p>Análisis de causas raíces</p> <p>Nivel de desempeño requerido</p> <p>Deficiencias y programación de soluciones</p> <p>Implantación y evaluación de</p>	<p>¿Qué piensan cuando se les menciona el nombre Aglomerados Cotopaxi?</p> <p>Para que la gestión de la empresa sea eficaz ¿se debe involucrar a todas sus partes interesadas?</p> <p>¿Cree que en la empresa se selecciona correctamente las oportunidades de mejoramiento que se le presentan?</p> <p>¿En la empresa se cuantifica y subdivide los problemas para así llegar a las causas que lo originaron?</p> <p>¿Cree que en Aglomerados Cotopaxi primero analizan las causas de un problema para luego encontrar la solución más óptima?</p> <p>Para alcanzar los niveles de desempeño</p>	<p>Encuesta a accionistas, empleados y familias del área de influencia directa de la empresa</p>

		<p>soluciones Acciones de garantía</p>	<p>requeridos ¿en la empresa se trabaja con metas de mejoramiento? Al encontrar las posibles soluciones a un problema ¿se implementan y evalúan las mismas? ¿Sería factible la implementación de acciones que garanticen el mejoramiento continuo?</p>	
--	--	--	--	--

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información en el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

Cuadro 4

Técnicas de investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Información secundaria - Análisis de documentos - Fichaje	Libros y revistas de modelos de gestión Libros y revistas de Responsabilidad social Libros y revistas sobre Mejoramiento continuo Manual de la Norma ISO 26000 Páginas Web sobre responsabilidad social, modelos de gestión y mejoramiento continuo Fichas Bibliográficas y Nemotécnicas (Anexo 2)
Información primaria - Encuesta	Cuestionario (Anexo 3)

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para el procesamiento y análisis de la información del presente trabajo investigativo, en primer lugar, se procedió a la revisión y codificación de la información proporcionada en la encuesta, luego de ello se categorizó dicha información para tabular los datos obtenidos, lo que permitió posteriormente analizar los datos e interpretar los resultados.

Dicho procesamiento de la información se realizó en Microsoft Excel, por ser un programa sencillo y de fácil uso.

3.7.1. Análisis de datos

Luego de haber procesado la información recolectada en las encuestas realizadas, se analizó para presentar los resultados de las mismas, para ello se trabajó con el estadígrafo diferencial de pruebas no paramétricas: Ji Cuadrado.

Se hizo uso de este estadígrafo porque es un modelo sencillo y el más utilizado para comprobación de hipótesis.

3.7.2. Interpretación de los resultados

Finalmente, luego de haber analizado los datos de las encuestas se procedió a interpretar los resultados de las mismas y así comprender su significado. Para ello fue necesario revisar la información y hacer comparaciones con lo mencionado por los autores consultados para saber si los resultados de la encuesta eran lo que se esperaba.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de efectuar las encuestas se realizó la tabulación de los datos arrojados por las mismas de los cuales se obtuvo información muy valiosa.

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN

4.1.1. Percepción sobre la empresa

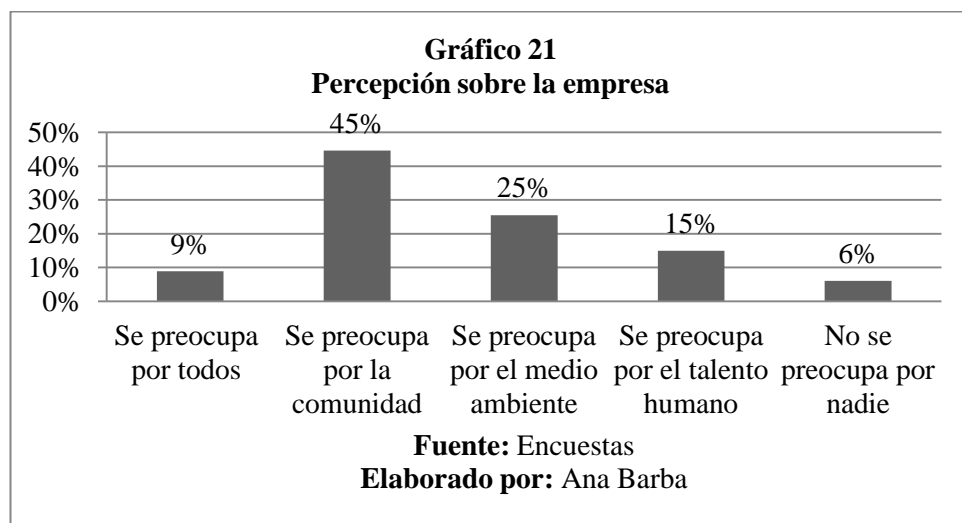
Como se puede apreciar en el cuadro 5 y gráfico 21 adjuntos; la percepción que tienen el 45% de los encuestados es que la empresa ayuda a las comunidades, el 27% la conoce por la preocupación que muestra por el medio ambiente y el 15% para el talento humano.

Cuadro 5. Percepción sobre la empresa			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Se preocupa por todos (comunidad, ambiente, RR.HH.)	32	0,09	9%
Se preocupa por la comunidad	161	0,45	45%
Se preocupa por el medio ambiente	92	0,25	25%
Se preocupa por el talento humano	54	0,15	15%
No se preocupa por nadie	22	0,06	6%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Dichos resultados en la encuesta realizada muestran que aunque la responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi está más orientada al apoyo comunitario y el medio ambiente también se enfoca en una mínima parte en su talento humano y los demás grupos de interés. Coincidiendo así con lo que dice (ISO, 2010) que la responsabilidad social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.



4.1.2. Conocimiento de las partes interesadas sobre existencia de modelo de RS

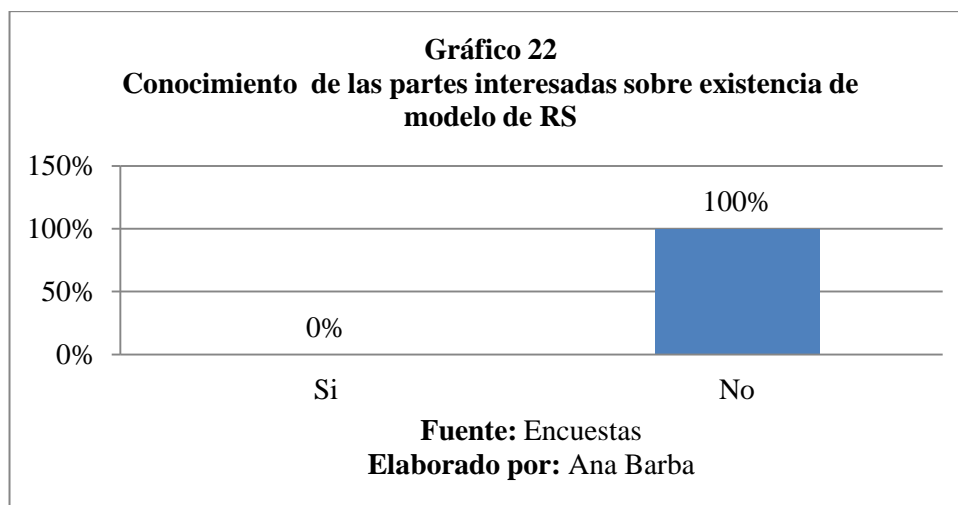
Una vez tabulados los datos se pudo determinar que el 100% de los encuestados saben que en la empresa no existe un modelo de responsabilidad social, como se puede observar en el cuadro 6 y gráfico 22.

Cuadro 6. Conocimiento de las partes interesadas sobre existencia de modelo de RS			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	361	1,00	100%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Se obtuvo un resultado negativo porque a pesar de que Aglomerados Cotopaxi realiza varios programas de responsabilidad social, al no tener un modelo de gestión coherente no proyecta un eficiente clima organizacional. Pues como dice (Da Silva, 2002), el clima organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales.



4.1.3. Recomendación para implementar norma/ modelo de gestión de responsabilidad social en la empresa

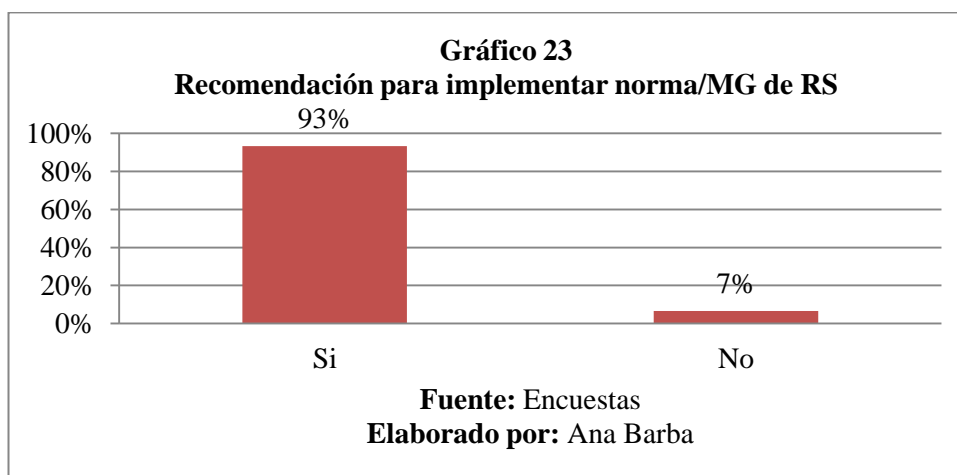
Luego de haber tabulado los datos de la encuesta el 93% coincide que si es recomendable que se implemente una norma internacional de responsabilidad social en Aglomerados Cotopaxi.

Cuadro 7. Recomendación para implementar norma/ modelo de gestión de RS en la empresa			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	337	0,93	93%
No	24	0,07	7%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

El resultado adquirido es absolutamente optimista porque Aglomerados Cotopaxi no cuenta con ninguna norma que respalde la responsabilidad social y los encuestados recomiendan que se implemente una para mejorar la gestión que realiza la empresa, lo que coincide con el estudio realizado por (Consejo Editorial Ekos, 2010) y presentado por (Morán, 2013): la selección de un modelo de responsabilidad social ya sea una norma, guía o sistema es el segundo paso en la ruta de la responsabilidad social hacia un ciclo de mejoramiento continuo.



4.1.4. Valores y principios éticos un punto clave en la responsabilidad social

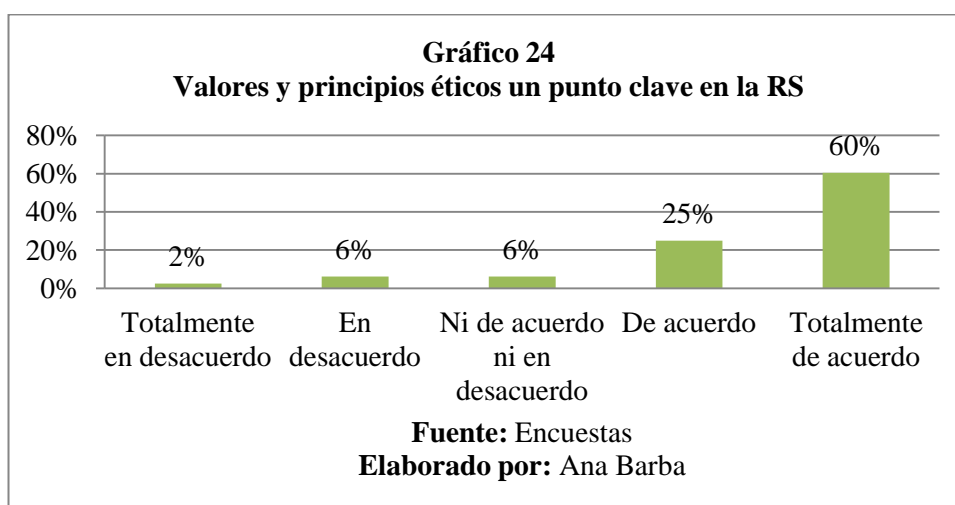
Del total de encuestados el 60% conocen que los valores y principios éticos son un punto clave en la responsabilidad social de la empresa, como se muestra en el cuadro 8 y gráfico 24.

Cuadro 8. Valores y principios éticos un punto clave en la RS			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	0,02	2%
En desacuerdo	22	0,06	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	0,06	6%
De acuerdo	90	0,25	25%
Totalmente de acuerdo	218	0,60	60%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Los resultados obtenidos son favorables, pues si no se manejan las empresas y los programas que realizan en base a valores y bajo principios éticos, no sería una buena organización o un buen programa, por lo que este punto se debe integrar en la responsabilidad social y en todos los ámbitos, lo que coincide con lo que dicen (Moyano & Cámara, 2011) que: se refiere a como una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como “enfoque de los negocios basado en valores” y se refleja en general en la misión y visión de la empresa, así como en sus códigos de ética y de conducta.



4.1.5. Integrar condiciones del ambiente de trabajo en la responsabilidad social

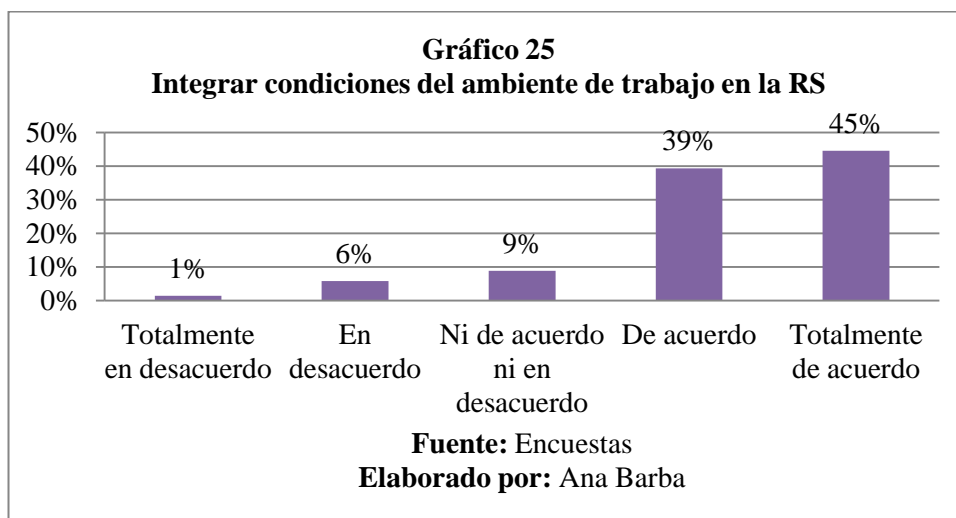
Según el cuadro 9 y gráfico 25, el 45% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 39% está de acuerdo en que es importante la integración de las condiciones del ambiente laboral en el programa de responsabilidad social de la empresa.

Cuadro 9. Integrar condiciones del ambiente de trabajo en la RS			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	5	0,01	1%
En desacuerdo	21	0,06	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	0,09	9%
De acuerdo	142	0,39	39%
Totalmente de acuerdo	161	0,45	45%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Luego de analizar los resultados se percibe que en la empresa mayoritariamente se manejan programas de apoyo externo que benefician a los familiares del empleado y no directamente a él, por lo tanto no existe total satisfacción al no haber un equilibrio. Lo que concuerda con lo que mencionan (Moyano & Cámara, 2011) que las condiciones de ambiente de trabajo y empleo se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, un adecuado balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.



4.1.6. Incluir a la comunidad en la responsabilidad social

Después de tabular los datos se pudo observar que el 43% y 37% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que al incluir a la comunidad en la responsabilidad social de la empresa se logra un modelo de gestión eficaz.

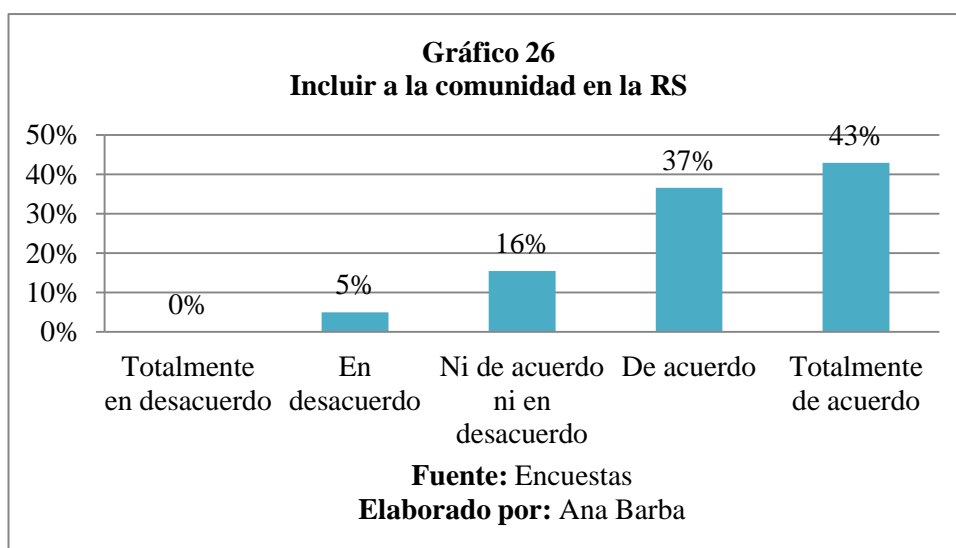
Cuadro 10. Incluir a la comunidad en la RS			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0%
En desacuerdo	18	0,05	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	0,16	16%
De acuerdo	132	0,37	37%
Totalmente de acuerdo	155	0,43	43%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Los resultados obtenidos son porque la comunidad mira con buenos ojos y aplaude a las empresas que se preocupan por el medio en el cual desarrollan sus actividades, pues saben que Aglomerados Cotopaxi se enfoca más en el apoyo comunitario al realizar su labor de responsabilidad social, pues como señalan (Moyano & Cámara, 2011) el apoyo a la comunidad es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el

impacto de sus contribuciones, ya sean dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales operan. Incluye apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.



4.1.7. Integrar la protección del medio ambiente en la responsabilidad social

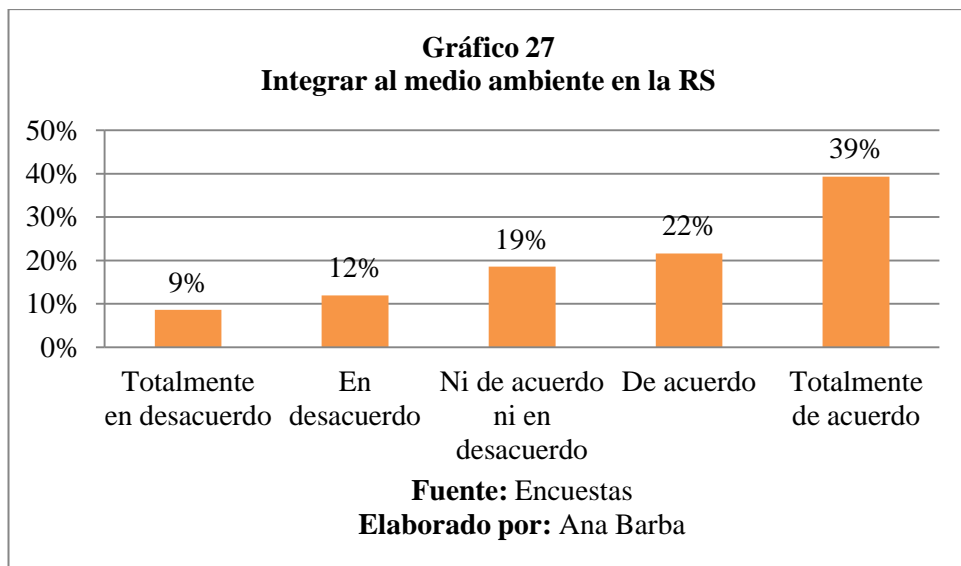
Según el cuadro 11 y gráfico 27, solamente el 39% está totalmente de acuerdo con que en Aglomerados Cotopaxi si se integra la protección al medio ambiente en el modelo de gestión de RS.

Cuadro 11. Integrar al medio ambiente en la RS			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	31	0,09	9%
En desacuerdo	43	0,12	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	0,19	19%
De acuerdo	78	0,22	22%
Totalmente de acuerdo	142	0,39	39%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Se observa dichos resultados puesto que los encuestados no están enterados del Programa de Responsabilidad Ambiental que maneja la empresa, a diferencia de las familias que no tienen un claro conocimiento y falta de cultura de protección al medio ambiente que les rodea. También porque es de conocimiento general que el talar árboles es perjudicial para el ambiente. Por lo tanto el resultado arrojado concuerda con lo que dicen (Moyano & Cámara, 2011) que: la responsabilidad social es el compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concienciación de su personal.



4.1.8. Integrar marketing responsable en la responsabilidad social

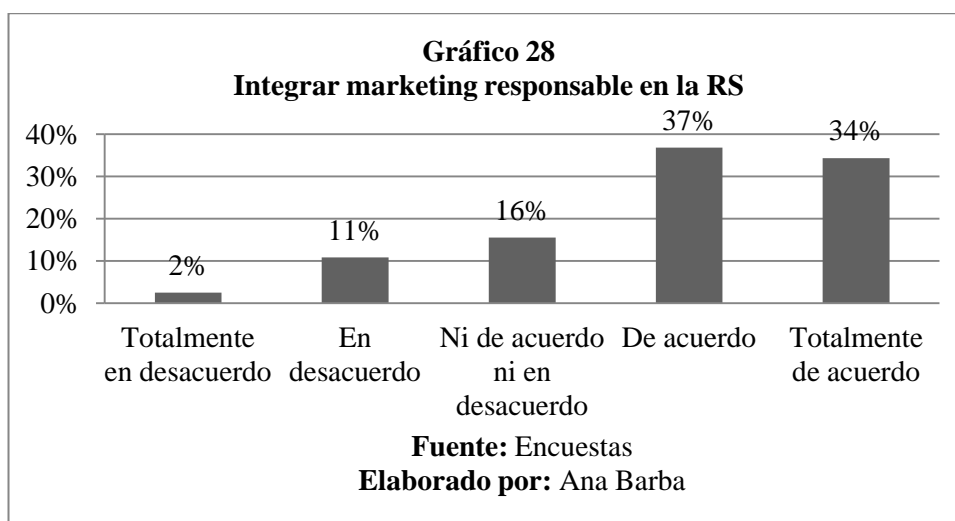
Como se aprecia en el cuadro 12 y gráfico 28, solamente el 37% de la muestra encuestada está de acuerdo que el marketing responsable debe estar integrado en el modelo de gestión de RS de la empresa mientras que el 34% está totalmente de acuerdo.

Cuadro 12. Integrar marketing responsable en la RS			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	9	0,02	2%
En desacuerdo	39	0,11	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	0,16	16%
De acuerdo	133	0,37	37%
Totalmente de acuerdo	124	0,34	34%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Lo obtenido en las encuestas es a causa de que en la empresa los programas de responsabilidad social integran solamente a las comunidades aledañas, medio ambiente y en parte a los empleados pero no a todas sus partes interesadas como son clientes y proveedores, pues la empresa no vende directamente sus productos sino que lo hace a través de su comercializadora Edimca, y este tema también debería ser manejado dentro de la responsabilidad social de la empresa como manifiestan(Olcese & Rodríguez, 2008) pues se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se involucra y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.



4.1.9. Implementar norma de responsabilidad social primer paso para mejorar

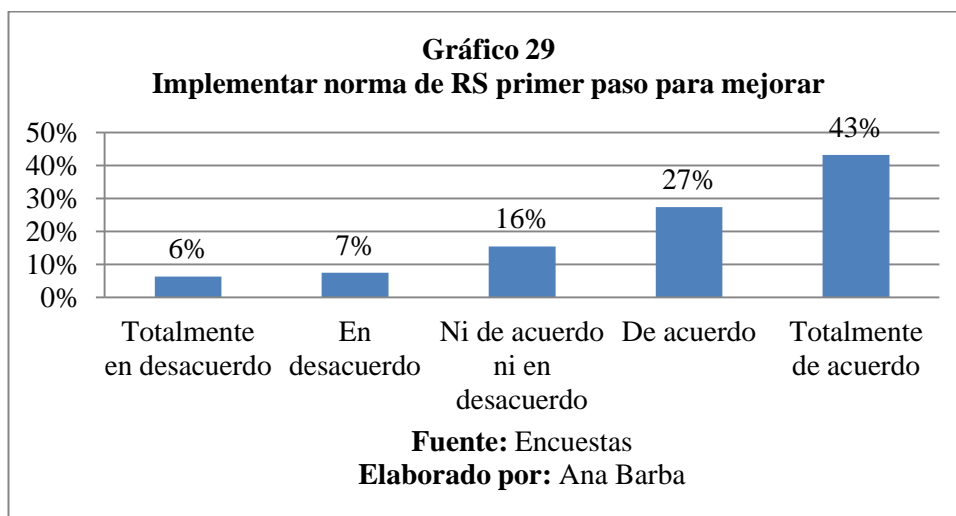
Según el cuadro 13, sólo 43% de la muestra está totalmente de acuerdo que al implementar una norma que guíe la responsabilidad social se está dando el primer paso para mejorar la gestión.

Cuadro 13. Implementar norma de RS primer paso para mejorar			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	23	0,06	6%
En desacuerdo	27	0,07	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	0,16	16%
De acuerdo	99	0,27	27%
Totalmente de acuerdo	156	0,43	43%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

El que la mayoría estén de acuerdo y totalmente de acuerdo se debe a que a la empresa le hace falta un modelo de gestión que proporcione las pautas para llevar a cabo los programas de responsabilidad social, lo que coincide con (ISO, 2010) sobre la ISO 26000 (norma de responsabilidad social) es una guía internacional que proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social: 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.



4.1.10. Involucramiento de partes interesadas en el modelo de gestión

61% coinciden en estar totalmente de acuerdo que para que la gestión de la empresa sea eficaz se debe involucrar a todas las partes interesadas, mientras que 33% está de acuerdo, como se observa en el cuadro 14 y gráfico 30.

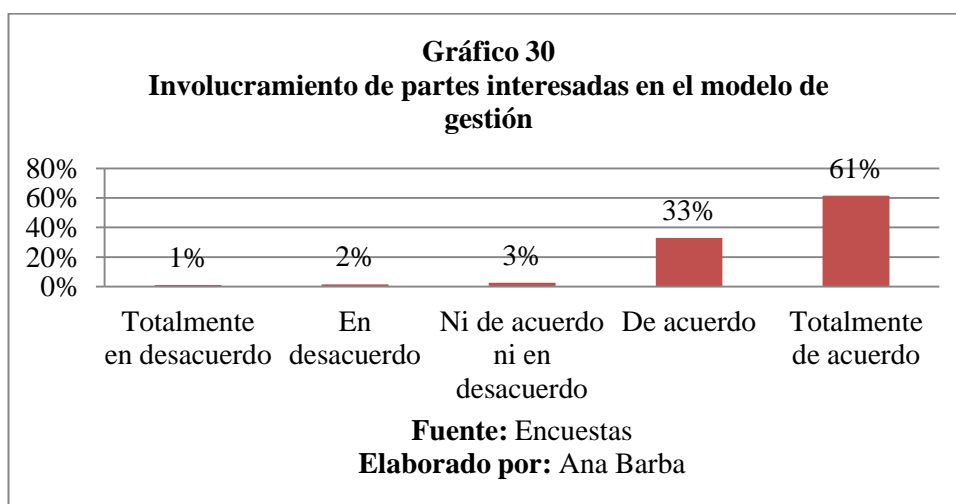
Cuadro 14. Involucramiento de partes interesadas en el modelo de gestión			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	4	0,01	1%
En desacuerdo	6	0,02	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	0,03	3%
De acuerdo	119	0,33	33%
Totalmente de acuerdo	222	0,61	61%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Dichos resultados son porque actualmente en la gestión que se lleva a cabo en la empresa no se integra a todos los grupos de interés, por lo tanto la empresa no acata el principio de globalidad de la responsabilidad social, lo que concuerda con lo que dice (Valencia, 2008) que uno de los principios que rigen la RS es su carácter global, es decir,

afecta a todas las áreas del negocio de la empresa y sus participantes, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad.



4.1.11. Selección correcta de oportunidades de mejoramiento

En el cuadro 15 y gráfico 31 se muestra que el 72% de los encuestados está totalmente de acuerdo y mientras que el 27% está de acuerdo que en Aglomerados Cotopaxi se selecciona correctamente las oportunidades de mejoramiento que se le presentan.

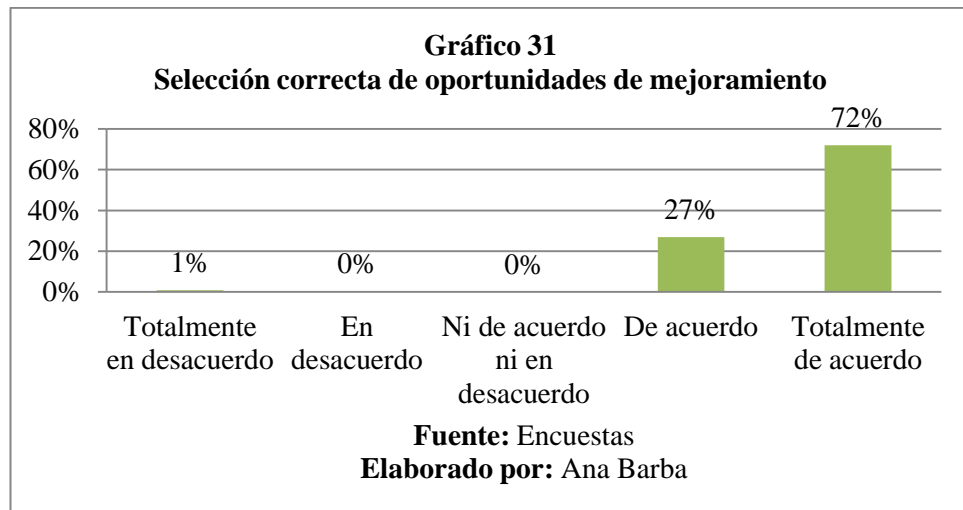
Cuadro 15. Selección correcta de oportunidades de mejoramiento			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	3	0,01	1%
En desacuerdo	1	0,00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	0%
De acuerdo	97	0,27	27%
Totalmente de acuerdo	260	0,72	72%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

La mayoría de encuestados está totalmente de acuerdo que en una empresa el primer paso para mejorar es buscar y seleccionar los problemas porque estos se convierten en

oportunidad de mejora al ser evaluados, pues como dice (D'Elía, s/a) la selección de problemas es la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.



4.1.12. Cuantificación y subdivisión de problemas

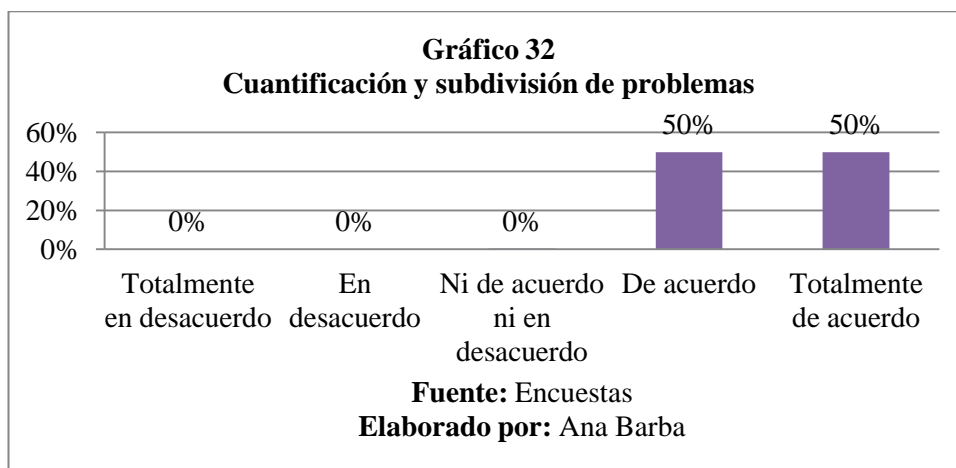
50% de la población dice estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respecto a que la empresa antes de llegar a las causas que lo originaron, cuantifica y subdivide los problemas como se ve en el cuadro 16.

Cuadro 16. Cuantificación y subdivisión de problemas			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0%
En desacuerdo	0	0,00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0,00	0%
De acuerdo	180	0,50	50%
Totalmente de acuerdo	180	0,50	50%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Como anota (D'Elía, s/a) al cuantificar y dividir el problema se está precisando la definición del mismo para no cometer errores en la toma de decisiones, por ello el resultado de las encuestas es favorable ya que antes de tomar cualquier decisión el área de responsabilidad social de la empresa se encarga de ver cuantos problemas tienen y clasificarlos en orden de importancia.



4.1.13. Análisis de causas del problema

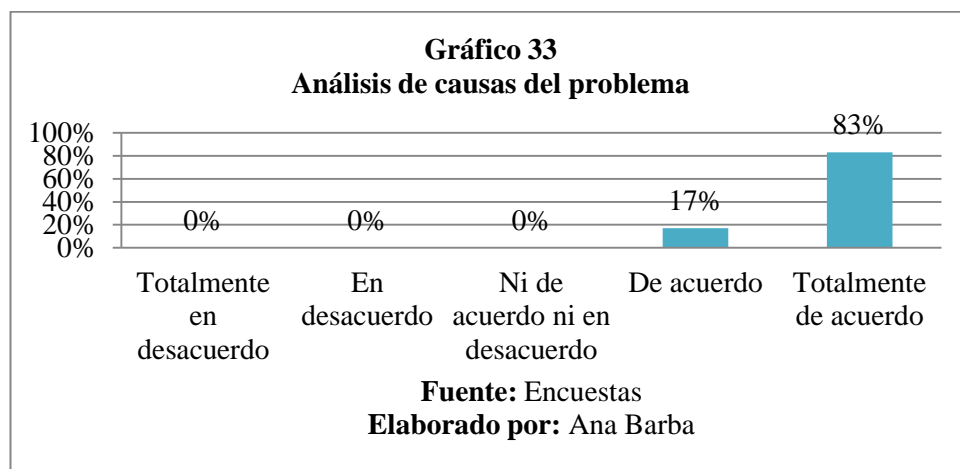
En el cuadro 17 el 83% de la población concuerda que en COTOPAXI S.A. primero se analizan las causas de un problema antes de encontrar una solución.

Cuadro 17. Análisis de causas del problema			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0%
En desacuerdo	0	0,00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	0%
De acuerdo	62	0,17	17%
Totalmente de acuerdo	299	0,83	83%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

La muestra encuestada en su mayoría está totalmente de acuerdo en que actualmente si se analiza las causas de un problema en la empresa pues en muchos casos los encargados de resolver los problemas especialmente con la comunidad no analizaban por qué se estaba dado dicho inconveniente sino más bien actuaban impulsivamente sin saber que en realidad la causa seguía ahí. Lo que concuerda con lo que dice (D'Elía, s/a) que se debe identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizara la no recurrencia del mismo.



4.1.14. Trabajo con metas de mejoramiento

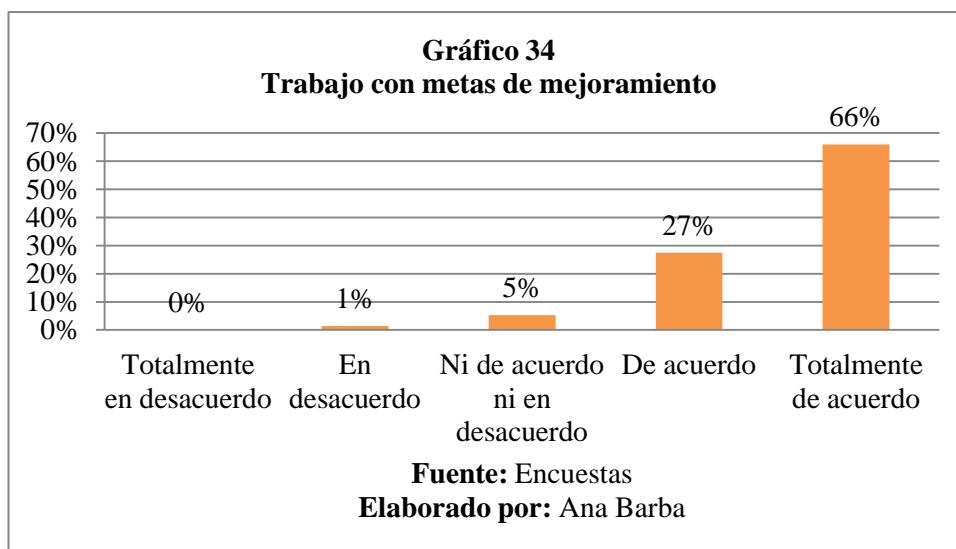
Con el resultado del cuadro 18 y gráfico 34 se determina que 66% de la población está totalmente de acuerdo en que para alcanzar los niveles de desempeño requeridos en la empresa se trabaja principalmente con metas de mejoramiento.

Cuadro 18. Trabajo con metas de mejoramiento			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0%
En desacuerdo	5	0,01	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	0,05	5%
De acuerdo	99	0,27	27%
Totalmente de acuerdo	238	0,66	66%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Lo positivo de los resultados se debió a que en el sector la empresa es conocida por cumplir con sus obligaciones con la comunidad, medio ambiente, legislación, etc.; pues, es necesario establecer niveles de desempeño a las actividades que se realicen y metas a alcanzar sucesivamente (D'Elía, s/a).



4.1.15. Implementación y evaluación de soluciones

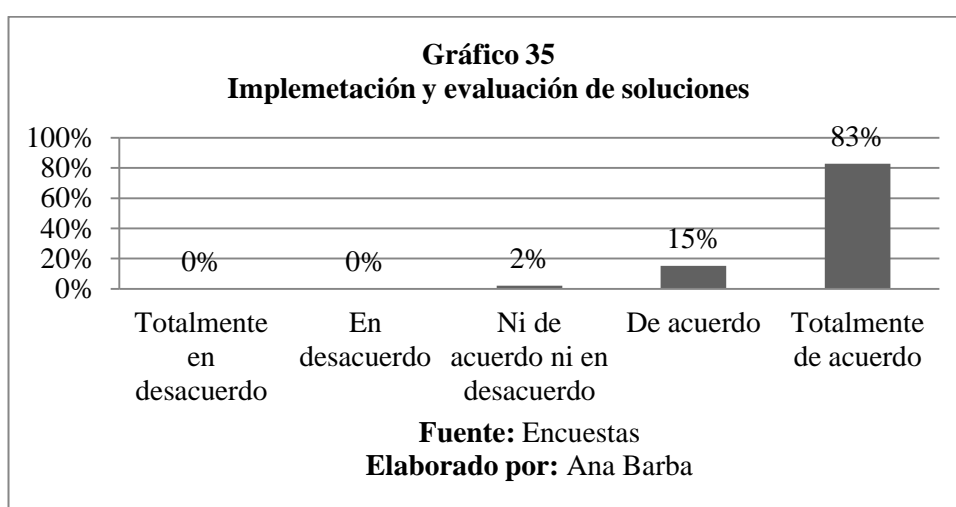
Según el cuadro 19 y gráfico 35, 83% de la población está totalmente de acuerdo en que Aglomerados Cotopaxi antes de nada implementa y evalúa las soluciones de un problema una vez que se las encontró.

Cuadro 19. Implementación y evaluación de soluciones			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0%
En desacuerdo	0	0,00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	0,02	2%
De acuerdo	55	0,15	15%
Totalmente de acuerdo	299	0,83	83%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Respecto a implementar y evaluar las soluciones a los problemas los resultados son totalmente positivos debido a que la gran mayoría está consciente que en lugar de huir de los problemas es mejor buscar una solución, implementarla y luego verificar que sea la correcta, porque como (D'Elía, s/a) menciona en su libro es necesario definir y programar soluciones para la eliminación de causas raíces y una vez realizado esto se debe probar la efectividad de las mismas y hacer los ajustes necesarios para llegar a una solución definitiva.



4.1.16. Implementar acciones que garanticen el mejoramiento continuo

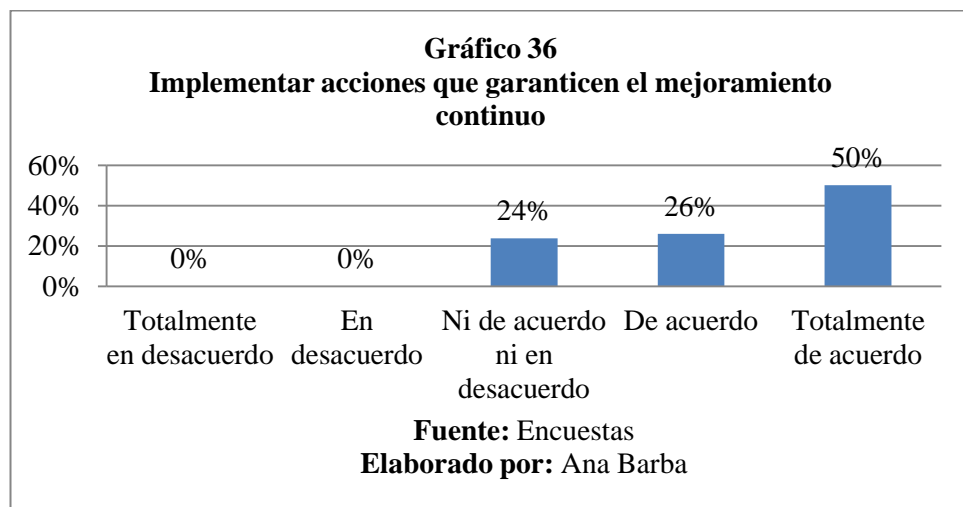
Finalmente en el cuadro 19 y gráfico 3, se observa que el 50% de la población dice estar totalmente de acuerdo en que es factible la implementación de acciones que garanticen el mejoramiento continuo.

Cuadro 20. Implementar acciones que garanticen el mejoramiento continuo			
RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0%
En desacuerdo	0	0,00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	0,24	24%
De acuerdo	94	0,26	26%
Totalmente de acuerdo	181	0,50	50%
TOTAL	361	1,00	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

Estos resultados se dan porque muchas veces se han planeado y llevado a cabo supuestas acciones que garanticen la mejora continua pero no se ha verificado que son las correctas y muchas han fracasado, también porque el programa de responsabilidad social que realiza la empresa es específico y no transversal por ello (D'Elía, s/a) argumenta que se debe asegurar el mantenimiento de los niveles de desempeño alcanzados.



4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Hipótesis de la Investigación

La aplicación de un modelo de gestión incidirá en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

4.2.2. Hipótesis Estadísticas

H_0 : La aplicación de un modelo de gestión no incidirá en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

H_1 : La aplicación de un modelo de gestión si incidirá en el Mejoramiento Continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

4.2.3. Prueba estadística (Modelo Matemático)

$$X^2 = (O-E)/E \quad \text{Dónde:}$$

X²: Chi cuadrada

O: Frecuencias observadas

E: Frecuencias esperadas

4.2.4. Nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis de la investigación se utilizó un nivel de confianza del 95% y nivel de error del 5%.

4.2.5. Grados de Libertad

Para obtener los grados de libertad se utilizó la fórmula: $gl = (F-1) (C-1)$, y luego de elaborar la tabla de frecuencias observadas se obtuvo:

$$GL= (F-1) (C-1)$$

$$GI= (13-1) (5-1)$$

$$GI= 12*4$$

$$GI= 48$$

Cuadro 21. Frecuencias observadas						
PARÁMETRO	ESCALA					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
4. ¿Los valores y principios éticos son un punto clave en el modelo de gestión de RS de la empresa?	9	22	22	90	218	361
5. ¿Es positivo que en el modelo de gestión de RS se integre las condiciones del ambiente de trabajo?	5	21	32	142	161	361
6. En la Responsabilidad Social de la empresa se incluye a la comunidad, ¿éste modelo es eficaz?	0	18	56	132	155	361
7. En Cotopaxi S.A. se integra la protección del medio ambiente en el modelo de gestión de RS	31	43	67	78	142	361
8. ¿El marketing responsable debe estar integrado en el modelo de gestión de RS de la empresa?	9	39	56	133	124	361
9. ¿Cree que implementar una norma que guíe la responsabilidad social es el primer paso para mejorar la gestión?	23	27	56	99	156	361
10. Para que la gestión de la empresa sea eficaz ¿se debe involucrar a todas sus partes interesadas?	4	6	10	119	222	361
11. ¿Cree que en la empresa se selecciona correctamente las oportunidades de mejoramiento que se le presentan?	3	1	0	97	260	361
12. ¿En la empresa se cuantifica y subdivide los problemas para así llegar a las causas que lo originaron?	0	0	1	180	180	361
13. ¿Cree que en la empresa primero se analizan las causas de un problema para luego encontrar la solución más óptima?	0	0	0	62	299	361
14. Para alcanzar los niveles de desempeño requeridos ¿en la empresa se trabaja con metas de mejoramiento?	0	5	19	99	238	361
15. Al encontrar las posibles soluciones a un problema ¿se debe implementar y evaluar las mismas?	0	0	7	55	299	361
16. ¿Sería factible la implementación de acciones que garanticen el mejoramiento continuo?	0	0	86	94	181	361
TOTAL	84	182	412	1380	2635	4693

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

4.2.6. Cálculo de X²

Cuadro 22. Cálculo Chi Cuadrada				
O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
9	6,46	2,54	6,4516	0,9987
22	14	8	64	4,5714
22	31,69	-9,69	93,8961	2,9630
90	106,15	-16,15	260,8225	2,4571
218	202,69	15,31	234,3961	1,1564
5	6,46	-1,46	2,1316	0,3300
21	14	7	49	3,5000
32	31,69	0,31	0,0961	0,0030
142	106,15	35,85	1285,223	12,1076
161	202,69	-41,69	1738,056	8,5749
0	6,46	-6,46	41,7316	6,4600
18	14	4	16	1,1429
56	31,69	24,31	590,9761	18,6487
132	106,15	25,85	668,2225	6,2951
155	202,69	-47,69	2274,336	11,2208
31	6,46	24,54	602,2116	93,2216
43	14	29	841	60,0714
67	31,69	35,31	1246,796	39,3435
78	106,15	-28,15	792,4225	7,4651
142	202,69	-60,69	3683,276	18,1720
9	6,46	2,54	6,4516	0,9987
39	14	25	625	44,6429
56	31,69	24,31	590,9761	18,6487
133	106,15	26,85	720,9225	6,7915
124	202,69	-78,69	6192,116	30,5497
23	6,46	16,54	273,5716	42,3485
27	14	13	169	12,0714
56	31,69	24,31	590,9761	18,6487
99	106,15	-7,15	51,1225	0,4816
156	202,69	-46,69	2179,956	10,7551
4	6,46	-2,46	6,0516	0,9368
6	14	-8	64	4,5714
10	31,69	-21,69	470,4561	14,8456
119	106,15	12,85	165,1225	1,5556
222	202,69	19,31	372,8761	1,8396
3	6,46	-3,46	11,9716	1,8532

$$E = (\sum F)(\sum C)/GT$$

$$E = 361 * 84 / 4693$$

$$E = 6,46$$

$$E = 361 * 182 / 4693$$

$$E = 14$$

$$E = 361 * 412 / 4693$$

$$E = 31,69$$

$$E = 361 * 1380 / 4693$$

$$E = 106,15$$

$$E = 361 * 2635 / 4693$$

$$E = 202,69$$

1	14	-13	169	12,0714
0	31,69	-31,69	1004,256	31,6900
97	106,15	-9,15	83,7225	0,7887
260	202,69	57,31	3284,436	16,2042
0	6,46	-6,46	41,7316	6,4600
0	14	-14	196	14,0000
1	31,69	-30,69	941,8761	29,7216
180	106,15	73,85	5453,823	51,3785
180	202,69	-22,69	514,8361	2,5400
0	6,46	-6,46	41,7316	6,4600
0	14	-14	196	14,0000
0	31,69	-31,69	1004,256	31,6900
62	106,15	-44,15	1949,223	18,3629
299	202,69	96,31	9275,616	45,7626
0	6,46	-6,46	41,7316	6,4600
5	14	-9	81	5,7857
19	31,69	-12,69	161,0361	5,0816
99	106,15	-7,15	51,1225	0,4816
238	202,69	35,31	1246,796	6,1512
0	6,46	-6,46	41,7316	6,4600
0	14	-14	196	14,0000
7	31,69	-24,69	609,5961	19,2362
55	106,15	-51,15	2616,323	24,6474
299	202,69	96,31	9275,616	45,7626
0	6,46	-6,46	41,7316	6,4600
0	14	-14	196	14,0000
86	31,69	54,31	2949,576	93,0759
94	106,15	-12,15	147,6225	1,3907
181	202,69	-21,69	470,4561	2,3211
CHI CUADRADA CALCULADA				1042,6861

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Barba

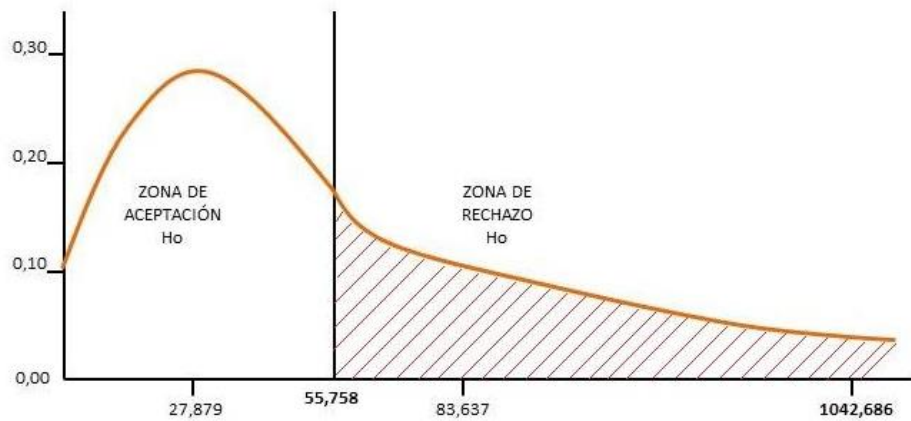
4.2.7. Chi Cuadrada Tabulada

$Gf=48$; $p=0.05$

$X^2_{tab}= 55,7585$

Gráfico 37

Verificación de hipótesis



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Ana Barba

4.2.8. Decisión

Cómo X^2_{cal} : 1042,686 es mayor que X^2_{tab} : 55,7585 se rechaza la H_0 , por lo tanto se acepta la H_1 que dice la aplicación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social si incide en el Mejoramiento Continuo de Aglomerados Cotopaxi S.A.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Aglomerados Cotopaxi no posee un modelo de gestión en cuanto a responsabilidad social que oriente al mejoramiento continuo del área.
2. Todas las áreas, procesos, departamentos de una empresa deben contar con modelos o sistemas de gestión acordes a cada necesidad pues con ello se logrará el éxito de los mismos y por lo tanto el éxito de la organización.
3. La responsabilidad social debe ser un proceso transversal dentro de una organización, pues de esta depende la reputación de la empresa frente al entorno en el que se desenvuelve.
4. De los ocho pasos que se debe seguir en la ruta de implementación de la responsabilidad social para llegar a un ciclo de mejoramiento continuo, Aglomerados Cotopaxi ha dado solamente el primer paso (decisión gerencial e

involucramiento con la RS), lo que significa que le falta mucho camino por recorrer.

5. La responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi se realiza de manera subjetiva y empírica, lo que le ha permitido realizar programas de apoyo a las comunidades aledañas o áreas de influencia directa y responsabilidad ambiental, pero no integra a todas las partes interesadas de la empresa.
6. Es necesario trabajar con una filosofía de mejoramiento continuo porque a través del monitoreo de los procesos se puede determinar si son o no adecuados y si están aportando al éxito de la organización.
7. El modelo de gestión ISO 26000 aunque no es certificable y es de uso voluntario, es una guía que ayuda a las organizaciones a sentar las bases de la responsabilidad social y con ello integrar a todas las partes interesadas de la empresa, por lo tanto es el más idóneo para implementarlo en primera instancia.
8. La gestión de responsabilidad social de la empresa no integra a todas sus partes interesadas sino que está enfocada principalmente en el apoyo comunitario y protección al medio ambiente.
9. La aplicación de un modelo de gestión adecuado si contribuirá al mejoramiento continuo del área de responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi, pues luego de su comprobación se acepta la hipótesis planteada.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Convertir a la responsabilidad social en el eje de actuación de la empresa.

2. Seguir todos los pasos que incluye la ruta de la responsabilidad social hacia el mejoramiento continuo con el fin de lograr ser una empresa reconocida como socialmente responsable
3. Procurar la implementación de modelos o sistemas de gestión acordes a cada necesidad en todos los procesos de la organización.
4. Integrar a todas las partes interesadas de la empresa en el modelo gestión de responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi S.A.
5. Trabajar con una filosofía de mejoramiento continuo.
6. Elaborar un plan de acción en Cotopaxi S.A. que encamine al mejoramiento continuo del área de responsabilidad social.
7. Proponer la implementación del modelo de gestión ISO 26000 para sentar las bases de la Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A y de esta manera encaminar al área hacia el mejoramiento continuo.

PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL BASADO EN LA ISO 26000



CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1. TEMA

Modelo de Gestión basado en la ISO 26000 para al mejoramiento continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

6.2. DATOS INFORMATIVOS

Unidad Ejecutora

Aglomerados Cotopaxi S.A.

Ubicación

- Provincia: Cotopaxi
- Ciudad: Latacunga, Panamericana Norte 1Km antes de Lasso

- Teléfono: 032 719215/ 032 719609/ 032 719173
- Web: www.cotopaxi.com.ec



Beneficiarios

- Accionistas
- Empleados
- Comunidad
- Medio Ambiente
- Proveedores y Clientes

Equipo Técnico Responsable

- Gerente General: Ing. Carlos Valdivieso
- Jefe de Responsabilidad Social: Ing. Paúl Maldonado
- Supervisor de Responsabilidad Social: Ing. Edwin Acuña
- Comité de Responsabilidad Social
- Autora: Ana Barba

Tiempo de ejecución

- Tiempo estimado para la ejecución de la propuesta será de Mayo 2014- Agosto 2015.

Costos

- El monto a invertirse en la ejecución de la propuesta es de \$ 91325,38.

6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La gestión de responsabilidad social de la empresa actualmente es un proceso que se realiza de una manera subjetiva y empírica sin tener una base firme en la cual apoyarse. Lo que ocasiona que no esté orientado al mejoramiento continuo como lo exige la norma de calidad ISO 9001 que posee la organización.

Al ser una empresa de gran tamaño que cuenta con una certificación internacional de calidad debe manejar estratégicamente todos sus procesos incluyendo la responsabilidad social por ser un tema trascendental en los últimos tiempos, pues para que una organización sea exitosa no solo debe procurar el éxito económico sino también el bienestar de sus partes interesadas o stakeholders y en la investigación se determinó que al no tener un plan trazado la empresa no logra abarcar a todos sino a ciertos grupos.

En un estudio realizado por (Consejo Editorial Ekos, 2009) se dice que la responsabilidad social en los últimos años se ha convertido en un eje fundamental en todas las organizaciones, por lo mismo se exige que sea manejada de una manera

adecuada y eficaz y para lograrlo organismos internacionales de gran renombre han creado varias certificaciones, guías y normas que ayuden a alcanzar dicho objetivo.

Por lo tanto el modelo más idóneo para ser adquirido y aplicado en la empresa es la Norma ISO 26000 ya que esta ayudará en primer lugar a sentar las bases de la responsabilidad social, a conocer los principios con los que debe ser manejada, a obtener las directrices para su ejecución y sobre todo encaminará el proceso al mejoramiento continuo.

6.4. JUSTIFICACIÓN

La investigación determina que el área de Responsabilidad Social de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. de la ciudad de Latacunga no cuenta con un manual u otro instrumento en que se basen para llevar a cabo los diferentes programas que han venido realizando siendo que esto es muy importante pues la responsabilidad social es un cimiento que contribuye al éxito de los negocios y de la sociedad y de ella depende la buena o mala calidad de vida de los empleados de una organización y las comunidades que se vean afectadas por sus operaciones, implica el diálogo y la interacción entre los distintos grupos relacionados a la empresa.

También se pudo determinar que los miembros de la organización están dispuestos a mejorar su gestión de responsabilidad social teniendo conocimiento de los costos que implica, porque piensan que si no se mejora e invierte no se puede contribuir al desarrollo sostenible.

Por lo expuesto es necesario que se implemente la norma ISO 26000 de RS para sentar las bases de la misma y de esta manera se dé el mejoramiento continuo del área.

Logrando así mejorar los programas que se realizan actualmente e implementar otros que abarquen a grupos de interés que antes no eran tomados en cuenta.

6.5. OBJETIVOS

6.5.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Gestión con base en la ISO 26000 para el mejoramiento continuo del área de responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi S.A.

6.5.2. Objetivos Específicos

- Establecer las fases y acciones estratégicas a partir de la norma ISO 26000 y en función de Modelos de Gestión de responsabilidad social.
- Plantear indicadores de responsabilidad social que permitan medir el mejoramiento continuo del área de Responsabilidad Social en Aglomerados Cotopaxi S.A.

6.6. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Político

El desarrollo de la presente investigación fue factible gracias a las políticas integradoras que mantiene la empresa, pues los directivos están dispuestos a dar todas las facilidades

del caso cuando se requiera de información además de brindar la ayuda necesaria para la consecución de los objetivos propuestos.

Esta investigación también fue factible gracias a que uno de los objetivos del área de responsabilidad social de la empresa es implementar un modelo de gestión propio y coherente para mejorar la calidad de vida de todos los involucrados.

Organizacional

La organización cuenta con la infraestructura apropiada, los recursos humanos dispuestos a colaborar en los cambios que sean necesarios y los recursos materiales de primera indispensables para la consecución de la propuesta.

Tecnológica

La empresa dispone de tecnología de punta para dar inicio a la propuesta, la misma que conforme pase el tiempo será renovada para estar acorde a las exigencias de este mundo globalizado.

Ambiental

Actualmente es el tema más delicado para la empresa pues el giro de su negocio se centra en la tala de bosques por ser su principal fuente de materia prima, por ello utiliza las mejores prácticas ambientales basadas en las normas de protección ambiental del

FSC y mantiene un programa de responsabilidad ambiental que se fundamenta en la reforestación sustentable, protegiendo al medio ambiente mediante la captura de carbono y la regeneración de ecosistemas y suelos degradados.

Económica/Financiera

Los directivos de la empresa están dispuestos a invertir en el mejoramiento de la empresa y de todas sus áreas incluyendo la responsabilidad social, aportando con los recursos económicos y financieros disponibles sabiendo que con la oportuna aplicación retornará pronto lo invertido.

6.7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Es un modelo de gestión empresarial que se replica a nivel mundial respondiendo a la nueva tendencia global del desarrollo sostenible, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficios para su mismo (Vincular, 2010). Las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes, por ello (DERES, 2004) ha definido cinco áreas las cuales deben ser evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la RSE en una empresa: valores y principios éticos, condiciones de ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección al medio ambiente y marketing responsable.

Según el(Libro Verde, 2001), es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores.

En cambio(Terrados, 2012) dice que la Responsabilidad Social debe considerar varios elementos fundamentales:

- Asociada al desarrollo sostenible
- Toma en consideración las expectativas de sus grupos de interés
- Integrada en la estrategia de la organización
- Coherente con la normativa internacional

¿Qué es la norma ISO 26000?

La Norma ISO 26000 es una guía que entrega orientaciones sobre Responsabilidad Social, generales y no específicas, a fin de respetar la cultura y legislación de cada país. Por tanto, no es una norma de sistema de gestión. Es útil para cualquier tipo de organización, tanto privada, como pública, grande o pequeña, con o sin fines de lucro y para países en desarrollo como países desarrollados (Vincular, 2010).

La norma ofrece armonizadamente una guía global pertinente para las organizaciones, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Abarca siete materias fundamentales:

Gráfico 38

Materias fundamentales



Fuente: (ISO, 2010)

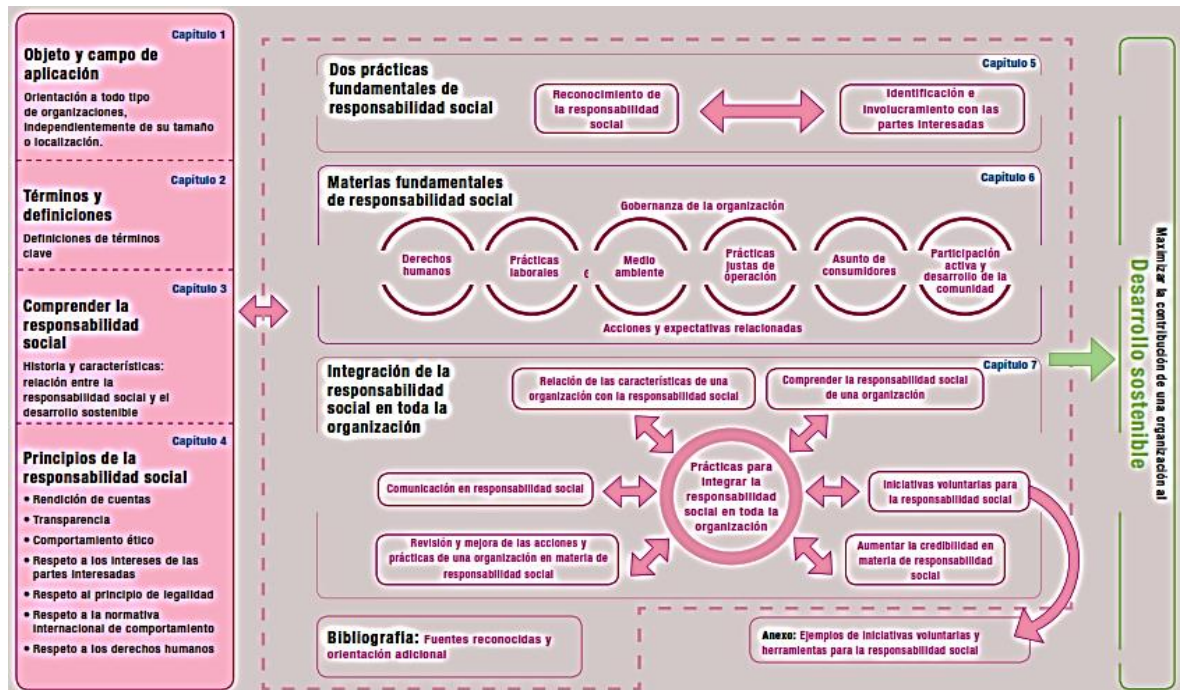
Elaborado por: Autores

¿Cómo ayudará ISO 26000 a las organizaciones?

Según(ISO, 2010) ayudará a operar de una manera socialmente responsable al proporcionar una guía sobre: conceptos, términos y definiciones; antecedentes, tendencias y características; principios y prácticas; materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia; identificación y compromiso con las partes interesadas; y, comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Gráfico 39

Visión esquemática de ISO 26000



Fuente:(ISO, 2010)

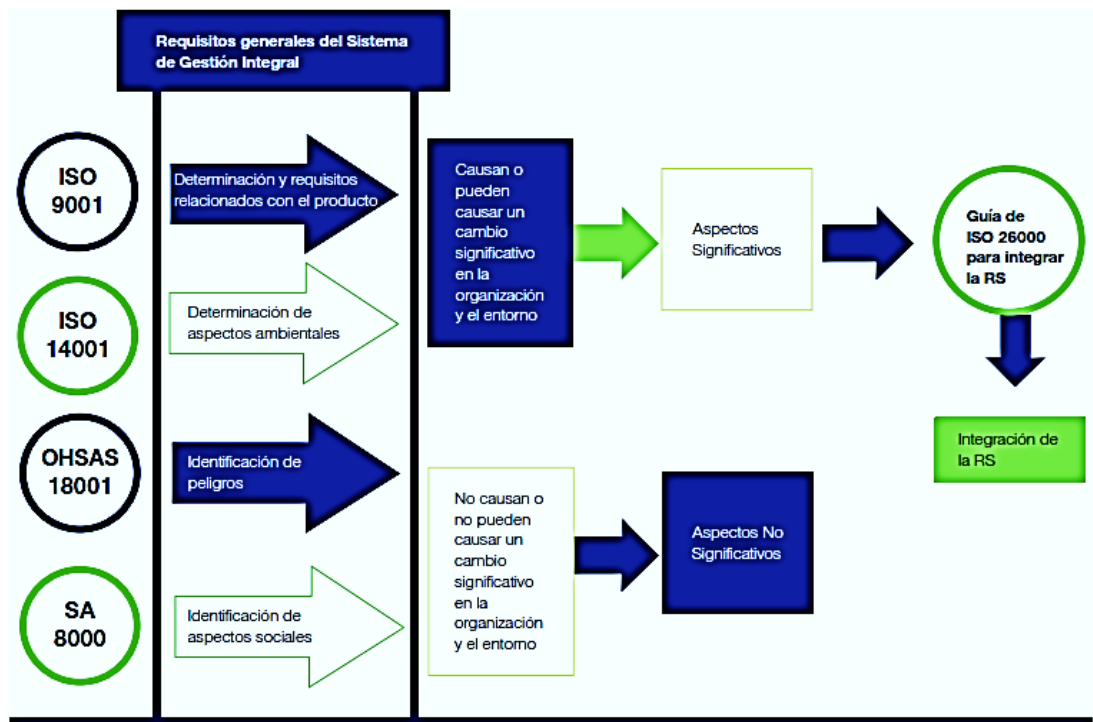
Elaborado por: Autores

En su blog (ISOTools, 2012)menciona que la toma de decisión para implantar la Norma se centra en tres criterios:

- Apuesta por el *Compromiso con la Calidad y la Transparencia* del producto o servicio
- Toma de *Conciencia y Responsabilidad Empresarial*, en materia cultural, ambiental y legal.
- Aspirar a conocer y controlar el alcance de la empresa sobre los grupos de interés.

Gráfico 40

Integración de la RS en el SGI



Fuente: (Consejo Editorial Ekos, 2011)

Elaborado por: Autores

Los pasos para implantar la Norma ISO 26000 se dividen en cuatro fases (ISOTools, 2012):

- **Investigación:** Estudio de la Norma y aplicabilidad a nuestra empresa.
- **Capacitación:** Formación con expertos como Consejos de Empresarios, Reguladores, Certificadoras y consultores.
- **Aprobación:** Convencer a la Alta Dirección.

- **Aplicación:** Desarrollo de los procedimientos e implementación en toda la organización.

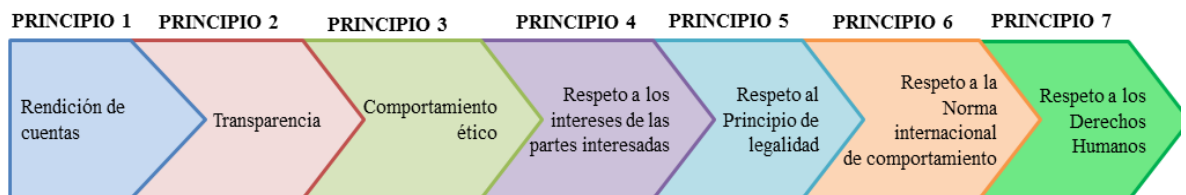
Los beneficios que se espera luego de la implementación de la ISO 26000 según una publicación de(Ventura, 2011) en la Revista Digital Gestión son:

- Facilitar el establecimiento, la implementación y el mantenimiento como también la mejora de la estructura de la responsabilidad social en las organizaciones que permitan contribuir al desarrollo sustentable.
- Incrementar la confianza y la satisfacción en las organizaciones entre los accionistas y grupos de interés.
- Creación de un estándar que sirva para mejorar las garantías de responsabilidad social.

La norma (ISO, 2010) propone en su documento siete principios en los que debe basarse la Responsabilidad Social:

Gráfico 41

Principios de RS



Fuente: (ISO, 2010)

Elaborado por: Autores

6.8. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

6.8.1. Fases y acciones estratégicas para implementar el modelo de gestión

A continuación se detalla como Aglomerados Cotopaxi S.A. emprenderá el diseño del Modelo de Gestión basado en la ISO 26000 y los pasos que deberá seguir para la implementación del mismo, el cual deberá tener la colaboración de todos los integrantes de la organización.

Para lo cual luego de haber analizado el contenido de la investigación se han propuesto cuatro fases, las mismas que están basadas en el ciclo Shewart o Rueda Deming pues con esto se contribuye al mejoramiento continuo del área:

Gráfico 42

Fases y componentes para la implementación del modelo



Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

Es decir, las cuatro fases para implementar el modelo de gestión en la empresa son: planeación, ejecución, comprobación y ajuste; en la cual cada una tiene varios componentes de apoyo. Las mismas que se desarrollan a continuación.

Cuadro 23

Fases y acciones estratégicas

FASE	COMPONENTE	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO
Planeación	Investigación	Estudiar la norma y su aplicabilidad en la empresa	Clarificar los conocimientos teóricos y técnicos	Área de RS	Humanos Materiales Tecnológicos Económicos	2 semanas
	Diagnóstico	Realizar un análisis situacional de la RS de la empresa	Encontrar puntos débiles y fuertes de la gestión de RS de la empresa			4 semanas
	Planificación y encuadre	Elaborar un informe y plan de acción para la aplicación de la norma	Diseñar las estrategias que ayudarán a concretar el proyecto y lograr los objetivos planteados			3 semanas
Ejecución	Aprobación	Convencer a la Alta Dirección de aplicar el modelo de gestión	Obtener el visto bueno para la implementación de la norma	Alta Dirección	Humanos	1 semana
	Capacitación	Formar al personal con expertos en cuanto al modelo de RS	Lograr el mejor desempeño del recurso humano, preparándolo para el proceso mediante la entrega de conocimientos	Institución capacitadora	Humanos Materiales Tecnológicos Económicos	2 semanas
	Trabajo en procesos	Desarrollar los procesos necesarios para la implementación	Plasmar las guías con las que se trabajará en el futuro	Comité de RS		3 meses
	Implantación	Aplicar la ISO 26000 en la empresa	Mejorar la gestión de responsabilidad social de la empresa			6 meses

	Comunicación	Informar del modelo y procesos a los involucrados	Lograr reconocimiento y posicionarse positivamente en los distintos grupos de interés	Área de RS	2 semanas
Comprobación	Seguimiento y medición	Evaluar el modelo de RS ISO 26000 de la empresa	Alcanzar la mejora continua y la orientación hacia el logro de resultados		2 meses
Ajuste	Auditoria interna	Realizar una auditoria interna del modelo de gestión	Encontrar no conformidades en el modelo de gestión para buscar posibles soluciones	Audidores internos	2 semanas
	Revisión y mejora	Revisar el modelo de gestión y mejorar en caso de no conformidades	Mejorar la calidad del modelo de gestión	Comité de RS	3 semanas

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

6.5.1.1. Fase I: Planificación

En la fase de planificación que comprende a su vez de tres componentes que son investigación, diagnóstico y planificación y encuadre; primeramente se va a realizar un estudio minucioso de la ISO 26000 y luego se hará un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a su responsabilidad social, para finalmente realizar la planificación del trabajo.

Investigación

- Adquirir la norma: En Ecuador podemos adquirirla en el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) como Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 26000:2011 GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, en los formatos PDF, Papel o ePub (no viene en español) a un costo de \$220,07 cualquiera de los formatos que se elija.
- Entender sus características: es una guía de orientación, no es certificable, no se usa para fines regulatorios, no es de uso contractual.
- Revisar la política de responsabilidad social de la empresa, y como Aglomerados Cotopaxi no posee una política se debe elaborar la misma.
- Estudiar las cláusulas contenidas en la norma.
- Estudiar y entender las 7 materias fundamentales y los asuntos por cada materia fundamental.

- Identificar la relevancia de los asuntos de cada materia fundamental, las actividades y el impacto que generarán en la organización. Para ello se utilizará la herramienta llamada 24k-Asuntos-Herramienta creada por(Guertler, 2011)

Cuadro 24

Herramienta de estudio de las materias fundamentales y sus asuntos

26k-Asuntos-Herramienta							
© Guido Guertler Todos los derechos reservados							
MATERIAS FUNDAMENTALES y ASUNTOS	Pregunta 1 ¿Se considera relevante para su organización la materia central y sus asuntos?	Pregunta 2 ¿Qué efecto multiplicador tiene su organización sobre esta cuestión?	Pregunta 3 ¿Qué tipo de actividades puede llevar a cabo su organización en este materia / este asunto?	Pregunta 4 ¿Se ha asegurado que las actividades proyectadas no entren en conflicto con la ley aplicable?	Pregunta 5 ¿Qué impacto tendrán sus actividades?	Pregunta 6 ¿A qué partes interesadas implicaría a este respecto?	Camino a seguir Otras actividades previstas y su impacto.
6.2 Gobernanza de la organización							
Rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de las partes interesadas, y respeto por las reglas de la ley							
6.3 Derechos Humanos							
Diligencia debida							
Situaciones de riesgo de los Derechos Humanos							
Evitar la complicidad							
Resolución de reclamaciones							
Discriminación y grupos vulnerables							
Derechos civiles y políticos							
Derechos económicos, sociales y culturales							
Principios y derechos fundamentales en el trabajo							

6.4 Prácticas laborales							
Trabajo y relaciones laborales							
Condiciones de trabajo y protección social							
Diálogo social							
Salud y seguridad en el trabajo							
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo							
6.5 El medio ambiente							
Prevención de la contaminación							
Uso sostenible de los recursos							
Mitigación del cambio climático y adaptación							
Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales							
6.6 Prácticas justas de operación							
Anti-corrupción							
Participación política responsable							
Competencia justa							
Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor							
Respecto a los derechos de propiedad							
6.7 Asuntos de consumidores							
Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación							
Protección de la salud y seguridad de los consumidores							
Consumo sostenible							
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias							

Protección de datos y de la privacidad del consumidor							
Acceso a servicios esenciales							
Educación y toma de conciencia							
6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad							
Participación activa de la comunidad							
Educación y cultura							
Creación de empleo y desarrollo de habilidades							
Desarrollo y acceso a la tecnología							
Generación de riqueza e ingresos							
Salud							
Inversión social							
Manejo de los derechos de autor:							
Organizaciones comerciales				Organizaciones de usuarios (usuarios finales)			
<p>Necesitará una copia para usar la 26k-Asuntos-Herramienta. Los derechos de autor no se conceden a las organizaciones que deseen utilizar la herramienta de comprobación, o su idea, de forma comercial con clientes, por ejemplo, como consultor, auditor, asesor o formador. Se requiere a las organizaciones comerciales que contacten al autor para negociar una licencia para utilizar la 26k-Asuntos-Herramienta. El uso de la Herramienta de Empleo (Check Tool) sin licencia es ilegal, y supone un desprecio evidente de la orientación que figura en la cláusula 6.6 de la guía ISO 26000 "Prácticas justas", y será hecho público. Contacto: guido.guertler@t-online.de</p>				<p>Necesitará una copia para usar la 26k-Asuntos-Herramienta. Los derechos de autor se conceden gratuitamente a las organizaciones que usen la 26k-Asuntos-Herramienta de forma individual cuando apliquen la guía ISO 26000.</p>			

Fuente: (Guertler, 2011)

Elaborado por: Autor

Diagnóstico

Para llevar a cabo la etapa de diagnóstico se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Descripción de la situación: se trata de identificar todos los factores que están influyendo en la situación objeto de estudio, en este caso se analizará todos los factores que componen la Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi los mismos que se muestran a continuación.

Gráfico 43

Situación actual de la empresa

Organización	Departamento de RS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Antecedentes de la empresa	<input type="checkbox"/> Programa de educación
<input type="checkbox"/> Direccionamiento estratégico	<input type="checkbox"/> Programa de Salud
<input type="checkbox"/> Normas que se pueden integrar	<input type="checkbox"/> Responsabilidad Ambiental
<input type="checkbox"/> Código de ética	<input type="checkbox"/> Desarrollo económico
<input type="checkbox"/> Políticas de la empresa	<input type="checkbox"/> Relaciones comunitarias

Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaborado por: Ana Barba

- Análisis y pronóstico de la situación: se identificará todos los problemas y necesidades presentes en la empresa y por supuesto en el área de

Responsabilidad Social. Se analizará todos los factores directos e indirectos que afectan a la empresa, para esto se utilizará la herramienta FODA.

- Conclusiones: se redactará en un informe técnico todo lo encontrado en el análisis y se identificarán las estrategias a utilizarse a través de la herramienta FODA.

Planificación y encuadre

En la etapa de planificación y encuadre primeramente se elaborará un plan de trabajo, el mismo que luego será presentado a la Alta Dirección para su aprobación y así poder continuar con la segunda fase. Para esto se utilizará un esquema básico que se presenta a continuación:

PLAN DE TRABAJO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Empresa:

Representante legal:

Integrantes del área de RS:

Período:

II. FUNDAMENTACIÓN/ JUSTIFICACIÓN

III. CUADRO RESUMEN

OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	CRONOGRAMA	RESPONSABLE

IV. RECURSOS

4.1 Humanos

4.2 Infraestructura

4.3 Materiales

4.3 Institucionales

V. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

VI. EVALUACIÓN

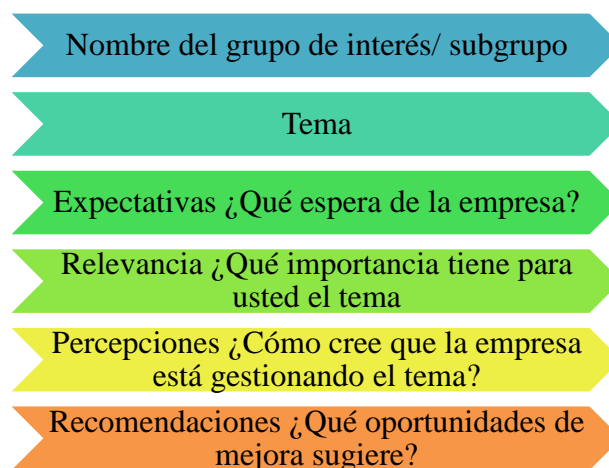
Una vez terminado el plan de trabajo se procederá al encuadre del modelo de gestión en la organización, para ello se deberá realizar las siguientes actividades:

- Identificación e involucramiento de partes interesadas: se realizará un análisis para saber cuáles son los grupos de interés, cuáles son las expectativas y necesidades de cada uno.

Para ello se utilizará un cuestionario de consulta proporcionado por (Somoza, 2012) el mismo que solicitará información como:

Gráfico 44

Cuestionario para grupos de interés



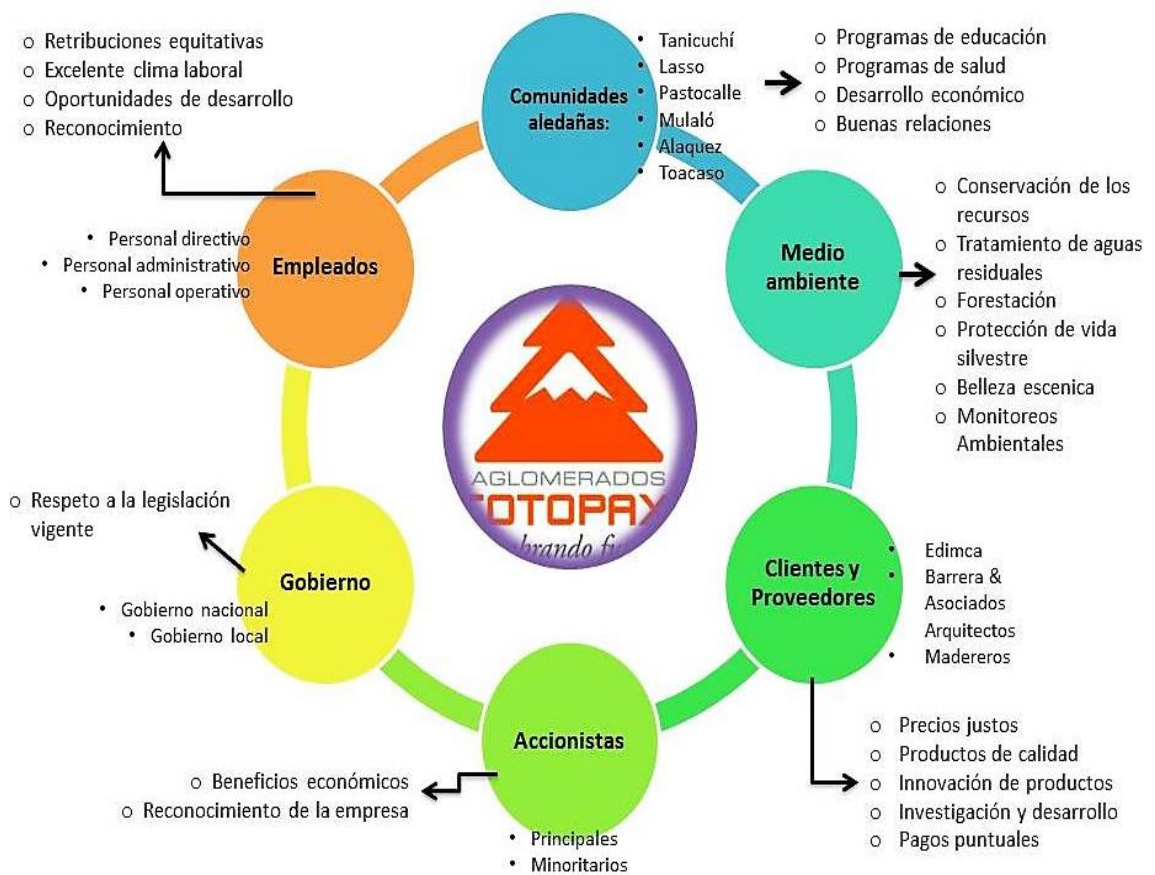
Fuente: (Somoza, 2012)

Elaborado por: Ana Barba

Luego de aplicar el cuestionario de encuesta a los distintos grupos de interés que se tome en cuenta, se realizará el análisis y la definición de los grupos que se ven afectados por la empresa sea directa o indirectamente para así aclarar cuáles son las necesidades que tiene cada uno y buscar la realización de los programas que los beneficien.

Gráfico 45

Grupos de interés de Cotopaxi S.A. y sus necesidades



Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaborado por: Ana Barba

A continuación se clasificará a los grupos de interés para ello utilizaremos la matriz que proporciona(Somoza, 2012) en su tesis de grado:

		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Mantenerlos Informados
	Alto	C Mantenerlos Satisfechos	D Agentes clave

- Identificar la información legal existente respecto a las materias fundamentales contenidas en la norma

Cuadro 25

Información legal

MATERIA FUNDAMENTAL	LEYES/ REGLAMENTOS
Gobernanza de la organización	Ley de Compañías
Derechos Humanos	Declaración Universal de los Derechos Humanos Constitución de la República del Ecuador
Prácticas laborales	Código del trabajo Reglamento general de Responsabilidad Patronal Ley reformativa a la ley de Seguridad Social
Medio Ambiente	Ley de Gestión Ambiental Ley de aguas Ley de prevención y control de la contaminación ambiental
Prácticas justas de operación	Ley De Régimen Tributario Interno Ley antimonopolios
Asuntos de consumidores	Ley de Defensa del Consumidor Código de comercio
Participación activa y Desarrollo de la Comunidad	Ley orgánica de la defensoría del pueblo

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

- Identificar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales en la organización

Cuadro 26

Importancia de materias fundamentales en la organización

MATERIA FUNDAMENTAL	RAZÓN DE LA IMPORTANCIA
Gobernanza de la organización	Ayuda a gestionar de manera democrática por parte de los directivos de la empresa
Derechos Humanos	Conlleva a mantener un trato igualitario entre todos los integrantes de la empresa, sus grupos de interés y competencia.
Prácticas laborales	Permite trabajar con equidad en todos los ámbitos de la organización ya sean educación, formación e información
Medio Ambiente	Ayuda a tener conciencia de que también se afecta al medio ambiente con cualquier acción que se realice
Prácticas justas de operación	Permite ser honestos en cualquier momento y situación
Asuntos de consumidores	Ayuda a que todos los asociados participen de una manera transparente
Participación activa y Desarrollo de la Comunidad	Ayuda a formar un espíritu de vocación social pues se consciente el interés por la comunidad

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

6.5.1.2. Fase II: Ejecución

La fase de ejecución comprende de cinco puntos claves los mismos que se desarrollarán paso a paso para lograr la eficacia del modelo de gestión a implementarse.

Aprobación

- Presentar el plan de trabajo elaborado en la fase anterior a la Alta Dirección; en este caso se presentará al Ing. Carlos Valdivieso, Gerente General de Aglomerados Cotopaxi para que lo evalúe y analice conjuntamente con los accionistas para tomar una decisión.
- Respuesta de la Alta Dirección: si es positiva se conformará el Comité de RS (Anexo 3) y se pasará a la siguiente etapa y si es negativa se llegará hasta ahí.

Capacitación

- Información requerida: primeramente se determinará lo siguiente:

Número de personas a capacitar: 30 personas (12 accionistas principales, 3 integrantes del directorio, 1 gerente general, 6 gerentes de área, 1 representante de auditoría interna, 7 integrantes del comité de RS).

Tipo de instrucción: grupal

Tipo de capacitación: cerrada

Características de los participantes:

Edad: entre 30-60 años

Escolaridad: Profesionales

Experiencia laboral: 2-3 años

- Búsqueda y contratación de institución capacitadora: en este caso la más idónea es el IRSE (Instituto de Responsabilidad Social Empresarial),
- Selección de la Temática y duración de la capacitación, conjuntamente con la institución capacitadora:
 1. Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial (4 horas)
 2. Marco Legal de la Responsabilidad Social Empresarial (4 horas)
 3. Grupos de Interés (6 horas)
 4. Metodología de Evaluación (6 horas)
 5. Las Materias Fundamentales y Asuntos de la RS (4 horas)
 6. Gestión integral de la RS (4 horas)
 7. Comunicación de la RS (4 horas)
 8. Reportes de sostenibilidad (6 horas)
 9. Norma ISO 26000 (6 horas)
- Capacitación: se realizará en las instalaciones de la planta industrial de la empresa ubicadas en la Ciudad de Latacunga (Panamericana Norte, 1km antes de Lasso).

Trabajo en procesos

En esta etapa se elaborará todos los documentos necesarios para la implementación del modelo de gestión ISO 26000 en la Responsabilidad Social de la empresa. Los procedimientos que se realizarán están detallados en el siguiente cuadro, así como también los procedimientos que se llevaron a cabo en las anteriores fases.

Cuadro 27

Procedimientos para la implementación del modelo de gestión ISO 26000

FASES	RECOMENDACIÓN ISO 26000	PROCEDIMIENTOS/ DOCUMENTOS
<i>GENERAL</i>	Política de Responsabilidad Social	Política de RS
PLANEACIÓN Investigación Diagnóstico Planificación y encuadre	Identificación de grupos de interés Involucramiento de grupos de interés Identificación de expectativas de los grupos de interés Identificar información legal referente a las materias fundamentales Determinar la pertinencia, prioridad y significancia de cada materia fundamental	Herramienta 24k-asuntos Informe técnico Plan de Trabajo Análisis de grupos de interés Cuestionario de consulta para grupos de interés Informe de análisis Identificación de información legal Análisis de materias fundamentales
EJECUCIÓN Aprobación Capacitación Trabajo en procesos	Documentación de todas las actividades que se realicen Análisis de la situación actual de la organización en cada una de las materias fundamentales detectadas como pertinentes y significativas	Convencer a la alta dirección Conformar el comité de RS (Anexo 3) Plan de capacitación Manual de Implementación Manual de Organización Incorporar la ISO en la RS Autoevaluación Informe del perfil de la empresa Informe de indicadores financieros Política del Sistema de Gestión Integrado (SGS) Informe de clima organizacional, análisis de liderazgo, cumplimiento de

	<p style="text-align: center;">Materias fundamentales:</p> <p>Gobernanza de la organización</p> <p>Derechos Humanos</p> <p>Prácticas laborales</p> <p>Medio ambiente</p> <p>Prácticas justas de operación</p> <p>Consumidores</p>	<p>leyes Cuestionario de prácticas de RS</p> <p>Definición de estrategias Código de conducta</p> <p>Verificación del cumplimiento de los Derechos Humanos</p> <p>Programa de Higiene y Seguridad Ocupacional (OHSAS 18001:2007) Verificación de Condiciones del ambiente de trabajo Reglamento interno Programas de capacitación</p> <p>Programa de Responsabilidad Ambiental (ISO 14001:2004), FSC Regeneración de ecosistemas degradados Captura de carbono atmosférico Belleza escénica Refugios de vida silvestre Plan de manejo de residuos Programas de ahorro energético, agua y reciclaje Plan de manejo de desechos Medición y mitigación del impacto ambiental</p> <p>Verificar prácticas justas de operación (BASC V3-2008)</p> <p>Programa de Marketing Responsable Recepción de quejas y sugerencias Atención al cliente Control de Calidad (ISO</p>
--	--	---

Implementación/ Aplicación Comunicación	Comunidad Incorporar el concepto de RS a las definiciones estratégicas Rendición de cuentas	9001:2008) Manejo de devoluciones Programas de: Apoyo a educación Apoyo en salud Desarrollo económico Relaciones Comunitarias Todos procesos anteriores Programa de Comunicación Reportes de Sostenibilidad
COMPROBACIÓN Seguimiento y medición	Monitorear la efectividad y la eficiencia con las que la RS se está poniendo en práctica en la empresa	Establecer indicadores de medición Fichas de resultados de la medición de indicadores
AJUSTE Auditoria interna Revisión y mejora	Control y mediciones Inspecciones y verificación	Control de documentos Identificar no conformidades Registro de no conformidades Reportes a la dirección Revisión de la dirección Acciones correctivas y preventivas

Fuente: (Somoza, 2012)y Aglomerados Cotopaxi

Elaborado por: Ana Barba

Implementación/ Aplicación

Para la implementación del modelo de gestión ISO 26000 en la responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi, se elaborarán y utilizarán los procedimientos y documentos mencionados en el inciso anterior; pero para la aplicación del modelo se utilizará como guía base el Manual de Implementación de RS. Para la elaboración del manual se utilizará la estructura que contiene la ISO 26000:

Prólogo

Introducción

Capítulo 1: Objeto y campo de aplicación

Capítulo 2: Términos y definiciones

Capítulo 3: Comprender la Responsabilidad Social

Capítulo 4: Principios de la Responsabilidad Social

Capítulo 5: Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas

Capítulo 6: Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social

Capítulo 7: Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización

Anexo A: Herramientas para la responsabilidad social

Anexo B: Abreviaturas

Comunicación

Enseguida de haber implementado y aplicado lo que dice la ISO 26000, los responsables deben elaborar un plan de comunicación para hacer saber a todos los grupos de interés sobre lo que se ha hecho y lo que se hará posteriormente. Para lo cual en Aglomerados Cotopaxi cuentan con varios medios de comunicación interna y externa, además de que implementarán las memorias de sostenibilidad.

Comunicación interna:

- Intranet de la empresa, es una página web en la que realizan publicaciones de las actividades de la empresa y sólo lo pueden visualizar internamente
- Pizarras para colocar información
- Correo electrónico
- Reuniones

Comunicación externa:

- Página web: www.cotopaxi.com.ec
- Blog: www.cotopaxi.com.ec/blog
- Facebook: /aglomerados.cotopaxi
- Twitter: AglCOTOPAXI
- Publicaciones en prensa: Diario La Gaceta

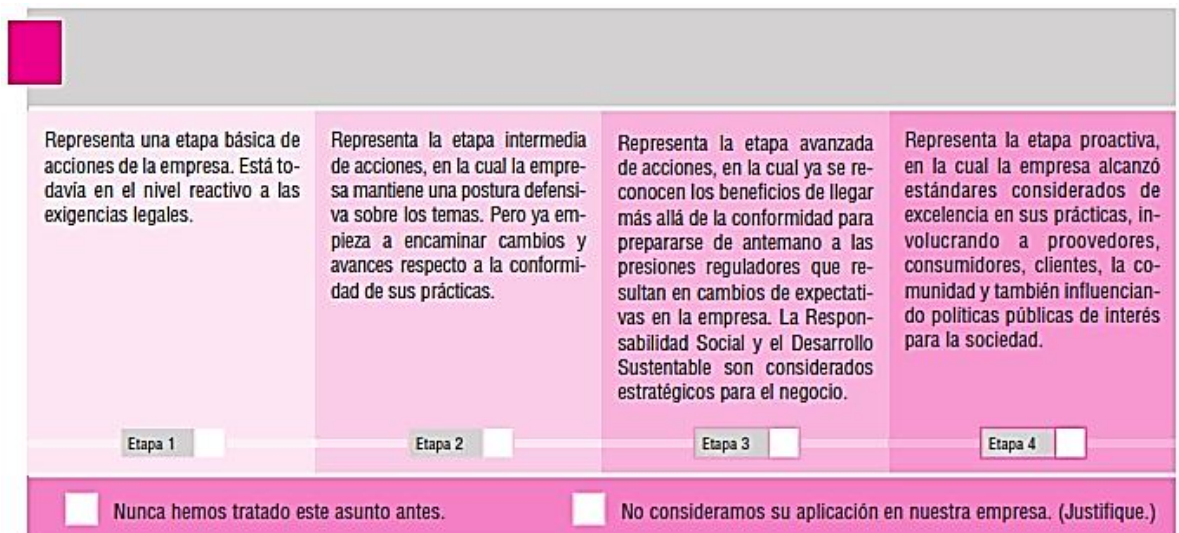
Memorias de sostenibilidad que tendrán acceso los grupos de interés internos y externos a la empresa.

6.5.1.3. Fase III: Comprobación

En esta fase se va a monitorear la efectividad y la eficiencia con las que la Responsabilidad Social se está poniendo en práctica en la empresa, para ello se utilizará la herramienta Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria Versión 2.0 que comprende los indicadores PLARSE del Instituto ETHOS (Brasil).

Gráfico 46

Indicadores de RS



Fuente: (ETHOS, IARSE, PLARSE, 2010)

Elaborado por: Autores

6.5.1.4. Fase IV: Ajuste

La última fase de implementación del modelo de gestión de RS ISO 26000 se toma en cuenta dos componentes:

Auditoria interna: Los auditores internos de la empresa realizarán una auditoria de todo el proceso llevado a cabo y determinarán si existen no conformidades en el mismo y de esta manera se podrá pasar a la segunda y última etapa del proceso misma que contribuirá al mejoramiento continuo del área de RS de la organización.

Revisión y mejora: de esto se encargará la dirección del comité de RS y el gerente general ya que deberán revisar los procesos realizados y enviar los reportes a la Alta Dirección, y en caso de que se registren no conformidades en la auditoria interna tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias. Logrando con esto enmarcarse en un **ciclo de mejoramiento continuo.**

6.8.2. Indicadores

La responsabilidad social necesita ser medida y evaluada para verificar su eficacia y esto se puede hacer a través de indicadores un único patrón de indicadores y para ello existen varios de diferentes autores pero en este caso se ha visto que los más idóneos por ser los únicos que toman como referencia la ISO 26000 son los Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria Versión 2.0 desarrollado por (ETHOS, IARSE, PLARSE, 2010) como se menciona en la fase de comprobación, pues están desarrollados para ser aplicados en las empresas de América Latina y es una herramienta que comprende de un cuestionario el cual se divide en siete temas (siete materias fundamentales de la ISO 26000).

En total son 40 indicadores, los mismos que contienen información adicional para profundizar el análisis de la responsabilidad social de la empresa. Los indicadores que propone la herramienta se dividen en:

Indicadores de Profundidad: permiten evaluar la situación actual de la RSE, por medio de cuatro estadios de determinada práctica en la que sólo se optará por una de las cuatro etapas, es decir sólo la que más se acerque a la realidad de la empresa (Véase Gráfico 46).

Indicadores binarios: son preguntas de dos respuestas (Si o No), estos indicadores sirven para validar y profundizar las etapas de la responsabilidad social que ha identificado la empresa.

Indicadores cuantitativos: solo algunos de los indicadores presentan datos cuantitativos y con ellos se conforma series anuales para comparar con otros datos relevantes para la empresa

Adicionalmente la herramienta tiene una plantilla de autoevaluación, la misma que inicia con el siguiente formato y una ficha resumen de los 40 indicadores evaluados (Anexo 5):

Gráfico 47

Ficha de evaluación de indicadores

INDICADORES (fecha de aplicación)

Coordinador General: Nombre del Coordinador General

Tema: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo

Facilitador del Tema: Nombre del facilitador del tema

Equipo: Nombre del equipo

Indicador: Compromisos Éticos

Etapa definida por el equipo:

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes. No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Consenso:

Fácil: Difícil:

Comentarios/percepciones:

Riesgos verificados:

Oportunidades a explorar:

Meta para la próxima aplicación:

Liderazgos internos (formales o informales) que se han de involucrar en este proceso:

Herramientas o fuentes de información a investigar:

Qué se puede hacer respecto a este indicador:
Inmediatamente:
Tras obtener mejor información:
Tras la planificación:

Aspectos que se han de considerar en este indicador respecto a la Sustentabilidad:
Partes interesadas:
Procesos internos:
Perfeccionamiento continuo:

Fuente: (ETHOS, IARSE, PLARSE, 2010)

Elaborado por: Autores

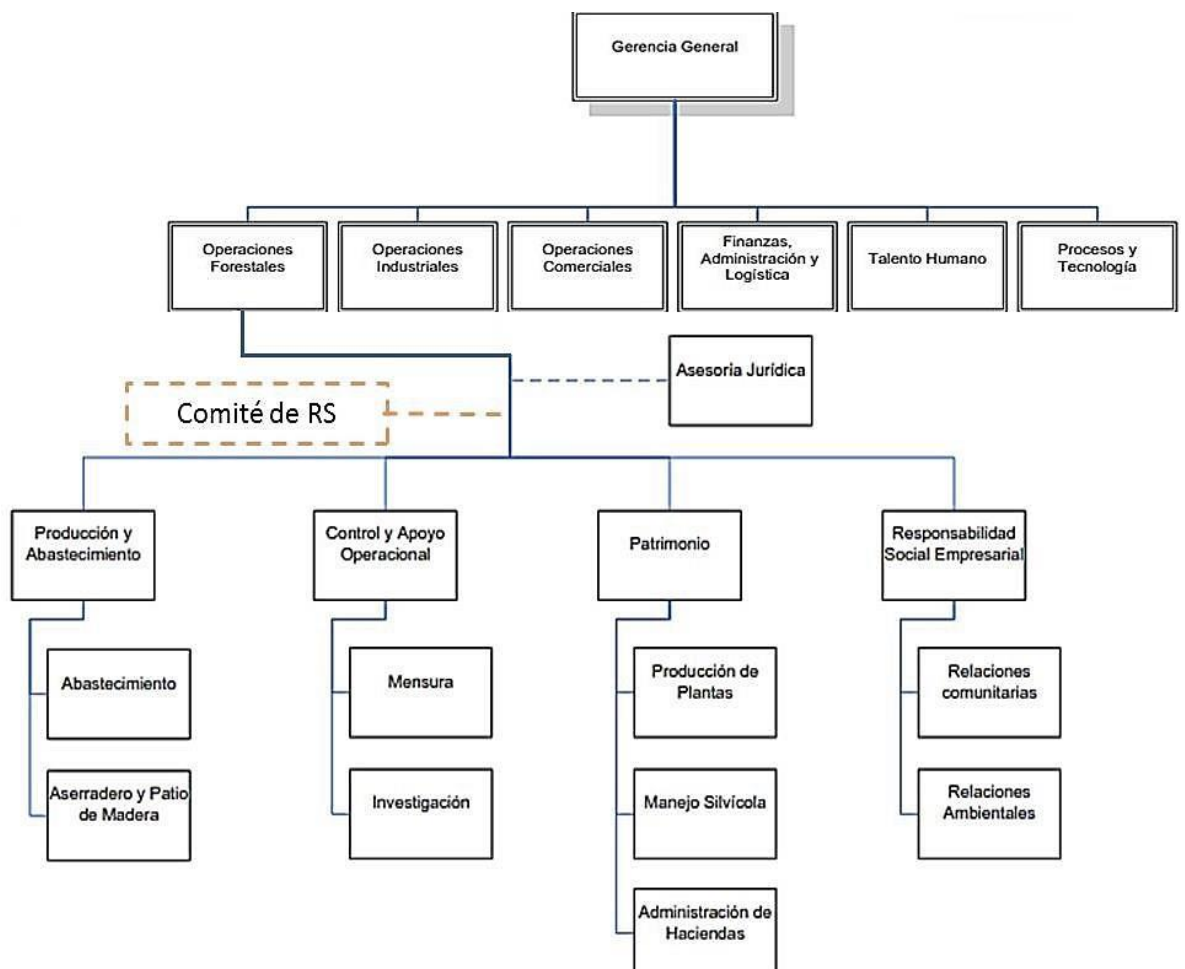
6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Las actividades encaminadas al mejoramiento continuo del área de Responsabilidad Social de Aglomerados Cotopaxi se desarrollarán en este departamento en coordinación con la Gerencia General.

6.9.1. Estructura

Gráfico 48

Estructura propuesta



Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaborado por: Ana Barba

Las actividades encaminadas al mejoramiento continuo de la responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi S.A. se desarrollarán principalmente en el departamento de operaciones forestales (área de Responsabilidad Social Empresarial) en coordinación con los demás departamentos y la Gerencia General.

6.9.2. Recursos

Para llevar a cabo este proyecto se necesitó del apoyo de los siguientes recursos:

Recursos humanos

- Investigador: Ana Barba
- Tutor: Ing. Vinicio Mejía
- 6 Encuestadores

Recursos físicos

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato
- Biblioteca de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.
- Empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.

Recursos materiales

- Resma de papel bond
- Computadora
- Flash Memory
- Esferográficos

- Libreta
- Borrador
- Copias
- Empastado

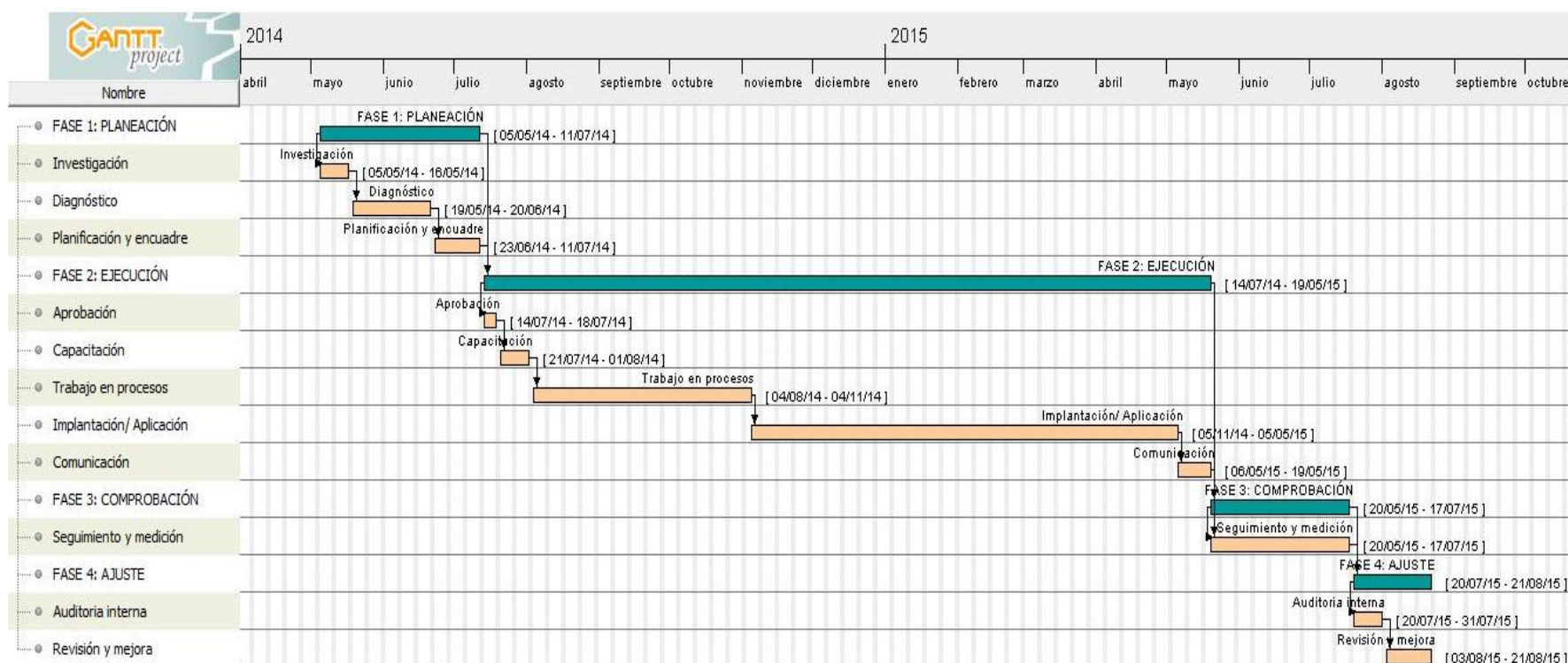
Recurso económico

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Libreta	1	1,50	1,50
Resmas de papel bond	2	4,50	9,00
Esferos	10	0,30	3,00
Internet (horas)	30	0,80	24,00
Copias	1082	0,02	21,64
Encuestadores	6	50,00	300,00
Flash Memory 4gb	2	14,00	28,00
Impresora	1	79,00	79,00
Cartuchos de tinta	2	21,00	42,00
Transporte (veces)	40	2,00	80,00
Alimentación (veces)	20	2,00	40,00
Computadora (horas)	350	0,50	175,00
Empastado	1	40,00	40,00
Anillados	3	2,30	6,90
Subtotal			850,04
10% imprevistos			85,00
Total			935,04

6.9.3. Cronograma de actividades

Gráfico 49

Cronograma



Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

6.9.4. Presupuesto

Detalle	Cantidad	V. Unit.	V. Total
Fase 1			
Adquirir norma	1	220,07	220,07
Adquirir herramienta 24k-Asuntos	1	100,00	100,00
Material didáctico	4	15,00	60,00
Impresión de planes/ informes	3	4,80	14,40
Encuestas de diagnóstico	1000	0,50	500,00
Fase 2			
Impresión de planes/ informes/ manuales	7	4,80	33,60
Material didáctico	8	15,00	120
Capacitación	1	1400,00	1400,00
Ejecución de programas (destina anualmente)		80000,00	80000,00
Memorias de sostenibilidad	400	10,00	400,00
Fase 3			
Impresión de fichas de resultados e informes	100	0,05	5,00
Material didáctico	4	15,00	60,00
Fase 4			
Impresión de informes/ reportes	20	2,50	50,00
Material didáctico	4	15,00	60,00
Subtotal			83023,07
Imprevistos 10%			8302,31
TOTAL			91325,38

Para la ejecución de la propuesta de implementar el modelo de gestión ISO 26000 en la responsabilidad social de Aglomerados Cotopaxi la empresa tendrá que invertir \$ **11325,38** más de lo que invierte anualmente para el área de responsabilidad social, es decir el costo total de implementación será de \$ 91325,38.

6.10. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados en la propuesta es importante realizar un monitoreo de las actividades planteadas en el modelo operativo, como un proceso de evaluación que permitirá anticiparse a los acontecimientos que se puedan presentar para implementar acciones correctivas que aseguren su cumplimiento. Para ello utilizaremos la siguiente matriz de Monitoreo y Evaluación de la propuesta:

Cuadro 28

Matriz de Monitoreo y Evaluación

Preguntas básicas	Detalle
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.
¿Qué evaluar?	Responsabilidad Social de la empresa y el grado de mejoramiento logrado
¿Por qué evaluar?	Porque ayudará a probar que el modelo de gestión implementado es eficaz y está dando buenos resultados
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de mejoramiento continuo alcanzado y verificar si los objetivos de la propuesta se están cumpliendo
¿Quién evalúa?	Gerente General, Gerente de Operaciones Forestales y Jefe de Responsabilidad Social Empresarial
¿Cuándo evaluar?	Agosto de 2015
¿Cómo evaluar?	A través de indicadores de responsabilidad social
¿Con qué evaluar?	Cuestionario, Plantillas de autoevaluación, observación, análisis

Fuente: Propia

Elaborado por: Ana Barba

BIBLIOGRAFÍA

- Delphin Project Hunting*. (2012). Recuperado 08 16, 2013, de http://www.delphinprojecthunting.org/modelos_de_gestion.pdf
- Alonso, A. (2013). Normatividad y medición. *Cumbre Mundial de Responsabilidad Social Empresarial*. Quito.
- Berumen, S., & Palacios, O. (2009). *Competitividad, clústers e innovación*. México: Trillas.
- Centro Vincular. (2010). *SigWeb*. Recuperado 08 16, 2013, de <http://www.sigweb.cl/RSEACHS/document.pdf>
- Consejo Editorial Ekos. (2009). Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. *Ekos Negocios*.
- Consejo Editorial Ekos. (2010). Memoria de Responsabilidad Social Empresarial. *Ekos Negocios*.
- Consejo Editorial Ekos. (2011). Empresas con responsabilidadl corporativa. *Ekos Negocios*.
- Córdova, A. (2005). *El reto de la Gestión Empresarial*. España: Ediciones Deusto.
- Cummings, T. (2005). *Desarrollo organizacional y cambio* (Octava ed.). México: Thompson.
- D'Elía, G. (s/a). *Cómo monitorear las ISO 9000*. Alsina.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Thompson Learning.
- DERES. (2004). *Manual de autoevaluación*. Recuperado 11 29, 2013, de <http://www.deres.org.uy/Manual-Autoevaluacion.pdf>

- Díaz, L. R. (2009). *Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado a la empresa Marval S.A.* Universidad del Rosario, Rosario, Argentina.
- ETHOS, IARSE, PLARSE. (2010). *ETHOS Institute*. Recuperado 01 25, 2014, de http://www.ethos.org.br/indicadores@ethos.org.br/82827_Indicadores-PLARSE-2-0-en-baja-3.pdf
- Fea, U. (1995). *Competitividad es calidad total* (Segunda ed.). México: Alfaomega.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total* (Segunda ed.). España: Esic.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Gómez, S. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Altamira: Instituto Tecnológico de Altamira.
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total* (Quinta ed.). México: Pax.
- Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua. *Global Business Press*.
- Guertler, G. (2011). *ISO 26000*. Recuperado 01 25, 2014, de http://www.26k-estimation.com/html/guia_del_usuario_iso_26000.html
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar por la calidad* (Segunda ed.). México: Limusa.
- ISO. (2010). *Guía de Responsabilidad Social (traducción oficial)*. Suiza.
- ISOTools. (2012). *ISOTools*. Recuperado 12 04, 2013, de <http://www.isotools.org/2012/03/21/guia-sobre-la-responsabilidad-social-corporativa-norma-iso-26000/>
- Jácome, S. (2012). *Estrategias de control y Mejoramiento Continuo en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA)- Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

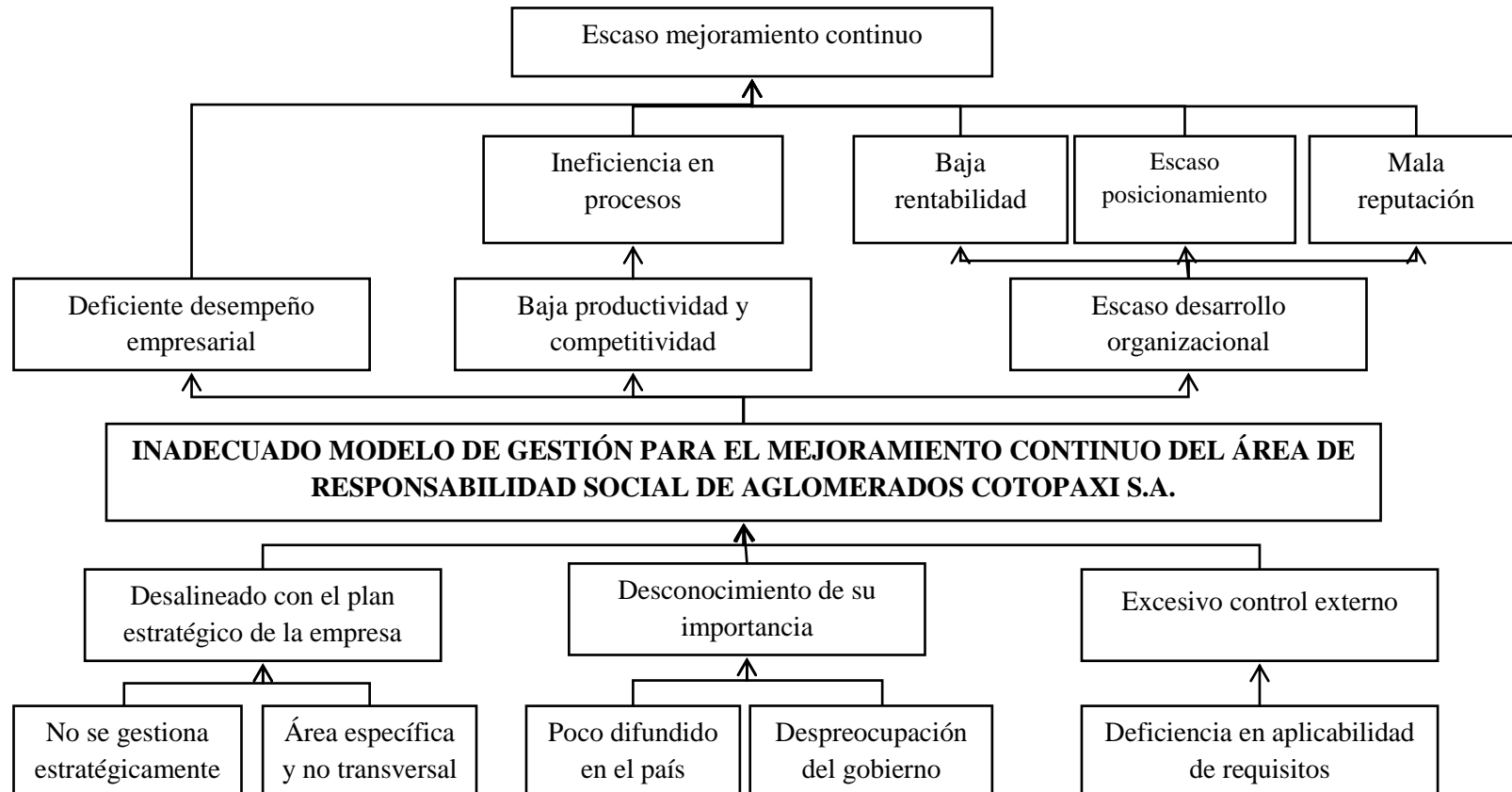
- Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (Quinta ed.). México: Pearson educación.
- Libro Verde. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Mendez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Argentina: Universidad del Rosario.
- Miranda, F., & Otros. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Morán, R. (2013). Normatividad y Medición. *Cumbre Mundial de Responsabilidad Social Empresarial*. Quito.
- Moyano, J., & Cámara, S. (2011). *Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico*. Madrid: Pearson educación.
- Olcese, A., & Rodríguez, M. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: McGraw Hill.
- Palomeque, D. (2010). *Análisis y propuesta de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial caso: empresas ecuatorianas comprometidas con RSE*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). España: ESIC.
- Prieto, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Quintero, M. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial en la integración de los sistemas de gestión*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

- Rubio, L., & Baz, V. (2005). *El poder de la competitividad*. México: Fondo de cultura económica.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- San Miguel, P. (2010). *Calidad* (Segunda ed.). España: Paraninfo.
- Somoza, M. (2012). *Guía de implementación de responsabilidad social empresarial basada en la norma ISO 26000*. Universidad del Salvador, San Salvador.
- Terrados, J. (2012). *Universidad Internacional de Andalucía*. Recuperado 11 29, 2013, de http://www.uae.ma/portail/FR/Document_telechargeable/cours-ete_UNIA/divers/5-%20Metodologias%20Seguimiento%Responsabilidad%20Social%20Julio%20Terrados.pdf
- Tobar, F. (2009). *ESMED*. Recuperado 08 16, 2013, de http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf
- Valencia, J. y. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. España: Universidad de Antioquía.
- Ventura, S. (2011). ISO 26000, la Responsabilidad Social. *Gestión*.
- Vergara, J., & Otros. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed.
- Vincular. (2010). *Vincular*. Recuperado 08 20, 2013, de <http://www.vincular.org>

ANEXOS

ANEXO 1

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Aglomerados Cotopaxi S.A.

Elaborado por: Ana Barba

ANEXO 2

FICHAS

Ficha Bibliográfica

Autor/a: <u>Valencia, Jorge</u>	Editorial: <u>U. de Antioquia</u>
Título: <u>Sistema de gestión integral</u>	Ciudad, país: <u>España</u>
Año: <u>2008</u>	
Resumen del contenido: <u>Modelos gestión se fundamentan en cumplimiento de requisitos mínimos de gestión</u> <u>MG: Calidad, Gestión Ambiental, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Seguridad de la información, Responsabilidad Social Corporativa, Control Interno, Gestión de Riesgos</u>	
Número de edición o impresión: <u>Primera</u>	
Traductor: <u>Ninguno</u>	

Ficha Nemotécnica

<u>Consejo Editorial EKOS, EKOS Negocios, Corporación EKOS Media, Quito, 2009</u> <u>"Memoria de Responsabilidad Social Empresarial"</u> <u>Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social</u> <u>"Proporciona orientación sobre principios de la responsabilidad social, sus materias fundamentales y asuntos.</u> <u>Se relaciona con hacer operativa la RS involucramiento de Partes Interesadas, etc. Enfatiza importancia de resultados y mejoras en el desempeño.</u> <u>Útil para todas las organizaciones, su uso es voluntario".</u>
Ficha Nemotécnica N° <u>03</u>

ANEXO 3

ENCUESTA

SOBRE MODELOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ÁREA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) DIRIGIDA A PARTES INTERESADAS DE LA GESTIÓN DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

Objetivo: Analizar la percepción que tienen los actores respecto a si es viable la implementación de un modelo de gestión de responsabilidad social en la empresa, el mismo que guíe al mejoramiento continuo del área.

Instrucciones:

- Lea detenidamente el cuestionario
- Marque las respuestas de acuerdo a la percepción que usted tenga
-

Accionista Empleado Familia del área de influencia directa

Preguntas:

1. Cuando usted escucha el nombre Aglomerados Cotopaxi, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?
 - Se preocupa por el medio ambiente, comunidades, empleados, respetar las leyes, etc.
 - Es una empresa que ayuda a las comunidades y sectores más vulnerables
 - Es una empresa que a pesar de su actividad protege al medio ambiente

- Es una empresa en la que el talento humano es lo más importante
- No se preocupa por el medio ambiente, las comunidades y su talento humano; solo le importa lo económico
2. ¿Conoce usted si Aglomerados Cotopaxi cuenta con algún modelo de gestión en cuanto a Responsabilidad Social?
- Si No
3. ¿Es recomendable que se implemente un modelo de gestión de responsabilidad social en la organización?
- Si No
4. ¿Los valores y principios éticos son un punto clave en el modelo de gestión de RS de la empresa?
- Totalmente de acuerdo De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
5. ¿Es positivo que en el modelo de gestión de RS se integre las condiciones del ambiente de trabajo?
- Totalmente de acuerdo De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
6. En la Responsabilidad Social de la empresa se incluye a la comunidad, ¿éste modelo es eficaz?
- Totalmente de acuerdo De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. ¿En la empresa se cuantifica y subdivide los problemas para así llegar a las causas que lo originaron?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. ¿Cree que en la empresa primero se analizan las causas de un problema para luego encontrar la solución más óptima?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. Para alcanzar los niveles de desempeño requeridos ¿en la empresa se trabaja con metas de mejoramiento?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. Al encontrar las posibles soluciones a un problema ¿se debe implementar y evaluar las mismas?

Totalmente de acuerdo De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16. ¿Sería factible la implementación de acciones que garanticen el mejoramiento continuo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

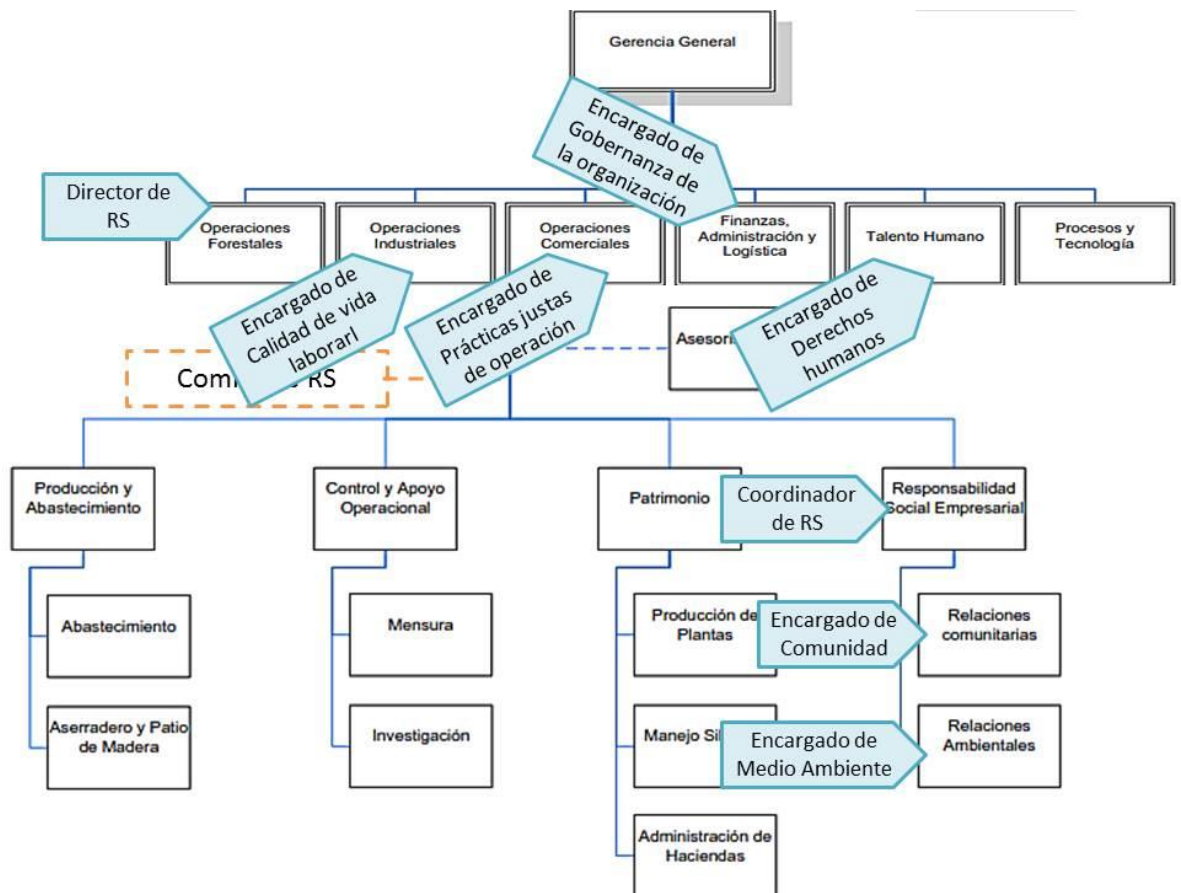
En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración.

ANEXO 4

El comité estará conformado por 8 miembros, los mismos que serán un delegado por los 5 departamentos de la empresa sin contar con Procesos y Tecnología y tres personas más del área de Responsabilidad Social Empresarial.



ANEXO 5

INDICADORES DE RS PLARSE VERSIÓN 2.0

Compromisos éticos

1 **Respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos:**

<p>Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y actitudes/comportamiento de las personas.</p>	<p>Los valores y principios de la organización existen en documento formal, que cuenta con proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de persona o área responsable.</p>	<p>La organización posee un código de conducta (en el(los) idioma(s) local(es) y adaptado al contexto local, en el caso de las multinacionales) y tiene programa de orientación y entrenamiento para los empleados de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes /comportamiento de las personas. Tales acciones están formalmente a cargo de una persona o área responsable.</p>	<p>Además de eso, el código de conducta de la organización prevé la participación de empleados, de los principales grupos de interés en su revisión y está sometido a control y auditoría periódicos. La responsabilidad de esas acciones está formalmente a cargo de un equipo multidisciplinario.</p>
Etapa 1 <input type="checkbox"/>	Etapa 2 <input type="checkbox"/>	Etapa 3 <input type="checkbox"/>	Etapa 4 <input type="checkbox"/>

Nunca hemos tratado este asunto antes. No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Arraigo en la Cultura Organizativa

2 **Respecto a la eficacia de la diseminación de los valores y principios éticos de la empresa:**

<p>Los valores se transmiten esporádicamente o en momentos específicos (contratación de empleados, proceso de auditoría), con el foco centrado en el público interno.</p>	<p>Existen procesos sistemáticos de difusión de los valores con el foco centrado en el público interno.</p>	<p>Además de eso, la adopción de esos valores y principios es auditada² y verificada periódicamente y los empleados son estimulados a contribuir con su monitoreo.</p>	<p>Además de eso, todos los aliados externos son estimulados a replicar el mismo proceso en la cadena productiva.</p>
Etapa 1 <input type="checkbox"/>	Etapa 2 <input type="checkbox"/>	Etapa 3 <input type="checkbox"/>	Etapa 4 <input type="checkbox"/>

Nunca hemos tratado este asunto antes. No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Gobierno Corporativo³

3 **Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la empresa:**

<p>Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente.</p>	<p>El consejo de administración o consultivo (o estructura similar) tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales que aseguran la integridad de los informes financieros, priorizando la transparencia en las prestaciones de cuentas y otras informaciones.</p>	<p>Además de eso, tiene políticas explícitas para promover tratamiento adecuado al derecho de voto y tratamiento justo y equitativo a los socios, con resultados monitoreados y evaluados periódicamente.</p>	<p>Además de lo expuesto en las etapas anteriores, la alta administración (consejo y directores) incorpora criterios de orden socioambiental en la definición y gestión del negocio y tiene como norma oír, evaluar y considerar las preocupaciones, críticas y sugerencias de los grupos de interés en asuntos que las involucren.</p>
Etapa 1 <input type="checkbox"/>	Etapa 2 <input type="checkbox"/>	Etapa 3 <input type="checkbox"/>	Etapa 4 <input type="checkbox"/>

Nunca hemos tratado este asunto antes. No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Relaciones con la competencia

4 Respeto a las políticas de relación con la competencia u organización del mismo propósito, la empresa:

Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal.

Etapa 1

Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia desleal discutiendo periódicamente (o cuando es necesario) con el público interno sobre su postura ante la competencia.

Etapa 2

Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, alertándolos para las cuestiones de la competencia leal, y participa en asociaciones de empleados en la discusión de esos aspectos.

Etapa 3

Ejerce posición de liderazgo en su segmento en discusiones relacionadas a la búsqueda de estándares de competencia cada vez más elevados (combate a la formación de trusts y cárteles, prácticas desleales de comercio, fraude en licitaciones y espionaje empresarial).

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)¹¹

5 Considerando sus impactos sobre distintos grupos de la sociedad, la empresa:

Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio. Lo que implica que conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) y estableció canales de diálogo para mantener esas relaciones.

Etapa 1

Conoce los dilemas específicos y atributos relacionados a todos los grupos de interés por medio de mapeo periódico y establece mecanismos de diálogo e involucramiento con ellos, con el fin de remediar impactos socioambientales ocasionados por sus actividades. Esto se realiza por medio de equipos preparados para poner en marcha los planes de contingencia necesarios.

Etapa 2

Además de priorizar el involucramiento y el diálogo constante con sus grupos de interés, adopta una estrategia de gestión de la información y conocimiento para "interiorizar los impactos socioambientales" negativos ocasionados por sus actividades como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción.

Etapa 3

Por medio de utilización de herramientas y políticas específicas, dialoga e involucra a los grupos de interés en forma estructurada en reflexiones previas sobre sus actividades, procesos y acciones para prevenir, minimizar o eliminar los impactos socioambientales negativos que podrá ocasionar la organización. Además de eso, una tercera parte audita el proceso de diálogo y compromiso.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Balance Social/ Memoria de RSE / Reporte de Sostenibilidad¹³

6 Respeto a la elaboración de informe sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, la empresa:

Elabora sin regularidad definida un balance social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.

Etapa 1

Elabora anualmente un balance social, que describe sus acciones sociales y ambientales e incorpora aspectos cuantitativos.

Etapa 2

Produce con amplio involucramiento interno el balance social o reporte de sostenibilidad fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades, con tan sólo resultados favorables.

Etapa 3

Se elabora un balance social o reporte de sostenibilidad con involucramiento de los grupos de interés externos, que integra las dimensiones sociales, ambientales y económicas de sus actividades e incluye resultados desfavorables y los respectivos desafíos, con metas para el próximo periodo.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados

7 Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en relación con sus representantes¹⁵, la empresa:

No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones de empleados.

Etapa 1

No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo.

Etapa 2

Además de permitir la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo, provee información sobre las condiciones de trabajo, y se reúne periódicamente con los sindicatos u otras asociaciones de empleados para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.

Etapa 3

Además de eso, tiene un canal de comunicación consolidado con los sindicatos u otras asociaciones de empleados, informándolos y proveyéndoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos, que afecten a los trabajadores, para facilitar las discusiones.¹⁶

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Gestión Participativa

8 Respecto al involucramiento de los empleados en la gestión, la empresa:

Pone a disposición informaciones sobre la empresa (historial, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales aliados, clientes etc.) y capacita (en la admisión, en programas de integración, brinda entrenamiento sobre nuevos productos y servicios, seminarios y conferencias sobre nuevas políticas y estrategias, etc.) a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas.

Etapa 1

Además de esto, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.

Etapa 2

Además de lo expuesto en las dos etapas anteriores, tiene un proceso estructurado de discusión y análisis de las informaciones económico-financieras con sus empleados, con el objetivo de prepararlos para que ayuden al comité de gestión o en las decisiones estratégicas, presentando informaciones importantes para la gestión de riesgos y oportunidades.

Etapa 3

Los representantes de los empleados participan activamente en los comités de gestión o en las decisiones estratégicas y tienen comunicación regular con los miembros del gobierno corporativo.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Compromiso con el futuro de los niños

9 En el tratamiento de la cuestión de Combate al Trabajo Infantil, la empresa:

Además de respetar la legislación nacional¹⁷ que prohíbe el trabajo infantil discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.

Etapa 1

Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil y discutir la cuestión internamente, posee proyectos que contribuyen para el desarrollo de los hijos de los empleados propios (incluso de los tercerizados/ subcontratados) estimulando sus competencias técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes, etc.).

Etapa 2

Además de lo descrito anteriormente, desarrolla o apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.

Etapa 3

Coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad e interviene en el poder público en beneficio del niño y del adolescente y estimula que las políticas y programas de la empresa en relación a este tema se replique en toda la cadena productiva.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Compromiso con el desarrollo infantil

10 Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa:

Sigue la legislación vigente¹⁹ de protección a la maternidad (y paternidad, si aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/ subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna.

Etapa 1

Adopta políticas y/o iniciativas internas para facilitar la consulta prenatal y el acompañamiento de la niñez de los hijos de sus empleados, por medio de orientación médica, nutricional y psicológica específica, y en el desarrollo de las competencias en la supervivencia, desarrollo, participación y protección de los niños.

Etapa 2

Considera que el éxito de esas políticas y/o iniciativas supone la formación educacional de los padres y su condición de vida, integra esa discusión a sus acciones para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Además de eso, desarrolla campañas de orientación volcadas a la comunidad y extiende la discusión del tema a sus proveedores.

Etapa 3

Considera la cuestión de la protección a la maternidad y a la niñez como un derecho y contribución fundamental al desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Se involucra en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control o evaluación de políticas públicas volcadas a la promoción de los derechos de la infancia.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Valoración de la Diversidad

11 Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad²¹, la empresa:

Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.

Etapa 1

Además de eso, promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias negativas, regulando los procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna, orientando sobre la marcha de posibles denuncias.

Etapa 2

Además de poseer normas escritas y canales para posibles denuncias contra prácticas discriminatorias, realiza entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.

Etapa 3

Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa en foros de valoración de segmentos en desventaja.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial

12 Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa:

Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Adopta procedimientos para que se cumpla también en forma rigurosa la legislación en sus contratos con empleados tercerizados/ subcontratados.

Etapa 1

Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos y políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad racial. Utiliza esas informaciones para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación, rever procesos y políticas, etc.

Etapa 2

Asume compromiso público de promover la equidad racial, expresada por medio de políticas formales de gestión de personas que prioricen la equidad y realización de acciones afirmativas como garantía de igualdad de oportunidades en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna

Etapa 3

Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring volcados a empleados de diferentes orígenes raciales o étnicos, estimula la promoción de la igualdad racial en toda su cadena productiva e invierte en programas de la comunidad de mismo objetivo, para concientizar a la sociedad sobre el tema.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género

13 Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las posibilidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa:

Sigue rigurosamente la legislación del país²² que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés.

Realiza un censo interno periódico para evaluar sus procesos y políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad de género. Utiliza esa información para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación, etc.

Asume un compromiso público de promover la equidad de género, expresada por políticas formales de gestión de las personas que garanticen oportunidades iguales para mujeres y hombres en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna. Realiza acciones afirmativas para garantizar oportunidades iguales de carrera y crecimiento de mujeres y hombres que trabajan en la empresa.

Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring específicos para las mujeres con el afán de estimular la formación de liderazgos femeninos en la empresa, se esfuerza para que la actitud de promover la equidad de género se replique en toda su cadena productiva e invierte en programas de valoración de la mujer.

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados (indicador no aplicable en Ecuador)

14 En sus relaciones con¹ Trabajadores tercerizados/subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios²³, la empresa:

Mantiene relación contractual dentro de los parámetros legales.

Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación.

Además de monitorear el cumplimiento de la legislación, negocia con sus proveedores para que proporcionen a sus empleados niveles salariales compatibles con el promedio del mercado.

Ofrece al trabajador tercerizado las mismas condiciones de salud y seguridad y acceso a prestaciones básicas que tienen los empleados regulares, como transporte, alimentación, guardería, ambulatorio etc.

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera

15 En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa:

Respeto y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.

Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.

Valora competencias potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y teniendo en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.

Trata a los empleados como socios, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece mecanismos para que sus representantes participen en la formulación de políticas de remuneración y prestaciones, desarrollo profesional y movilidad interna.

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Cuidados de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo

16 Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad²⁸, la empresa:

Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.

Etapa 1

Posee indicadores para monitorear los planes y metas para superar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.

Etapa 2

Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización e investiga el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.

Etapa 3

Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, define las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad con la participación de los empleados, los incluye en la planificación estratégica y los divulga ampliamente.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad

17 Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa:

Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.

Etapa 1

Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal.

Etapa 2

Además de promover una capacitación continua, ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.

Etapa 3

En todos los niveles jerárquicos, promueve capacitación continua y ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Comportamiento Frente a Despidos

18 Para conducir procesos de despidos, la empresa:

Sigue rigurosamente las legislaciones vigentes y provee al empleado despedido de orientaciones sobre los procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal procura analizar las alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal del excedente de empleados; reducción de carga horaria, etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa.

Etapa 1

Adopta políticas y procesos de despido que permiten que se tomen decisiones basadas en evaluaciones de competencia técnica, psicológica y de conducta, que garanticen la impersonalidad de la decisión y el acceso a las informaciones que encaminaron el proceso, a fin de propiciar el crecimiento profesional de la/s personas despedidas. Además de eso, en el caso de despido en masa, analiza indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de familiares a cargo, etc) para orientar las prioridades.

Etapa 2

Ofrece servicios de recolocación y mantenimiento de prestaciones por tiempo determinado al trabajador despedido sin justa causa. En caso de necesidad de despido en masa, realiza previamente un programa de dimisión voluntaria que mantiene prestaciones por tiempo determinado, salario por antigüedad, etc.

Etapa 3

Además de eso, financia la capacitación (mentoring, coaching, etc.) de los trabajadores despedidos sin justa causa.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Preparación para la Jubilación

19 Con el objetivo de preparar a sus empleados para la jubilación, la empresa:

Ofrece información básica sobre la obtención de la jubilación.

Etapa 1

Orienta y ofrece asesoramiento regular sobre las modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.

Etapa 2

Desarrolla actividades sistemáticas de orientación (colectiva e individual), orientación y preparación para la jubilación, discutiendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.

Etapa 3

Además adoptar un programa sistemático de preparación interna, ofrece oportunidades para aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental

20 Para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades, la empresa:

Además de cumplir rigurosamente con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental.

Etapa 1

Además de eso, prioriza políticas preventivas y posee un área o comité responsable por el medio ambiente.

Etapa 2

Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica.

Etapa 3

Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) teniendo en cuenta, desde la concepción, los principios y las oportunidades relacionadas a la sustentabilidad ambiental.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Educación y Concientización Ambiental

21 Con el objetivo de contribuir con la concientización de la población sobre los desafíos ambientales resultantes de la actividad humana y cultivar valores de responsabilidad ambiental, la empresa:

Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre esa temática, puntualmente o como resultado de la presión externa (como exigencias del gobierno, crisis de suministro, etc.)

Etapa 1

Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental con el foco centrado en el público interno, poniendo a su disposición informaciones y promoviendo discusiones.

Etapa 2

Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental¹⁷ dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa.

Etapa 3

Además de desarrollar campañas, la empresa apoya o participa de proyectos educacionales en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios

22

Considerando los impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, la empresa:

Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación y centra el foco de su acción preventiva en los procesos que ofrecen daño potencial a la salud y riesgo a la seguridad de sus empleados.

Etapa 1

Además de cumplir con la obligación legal, conoce y desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, y realiza regularmente actividades de control y monitoreo.

Etapa 2

Adopta sistemas de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo amplia identificación de riesgos, plan de acción, destino de recursos, entrenamiento de empleados y auditoría.

Etapa 3

Además de adoptar sistema de gestión ambiental, produce estudios de impacto en toda la cadena productiva; desarrolla alianzas con proveedores con la finalidad de mejorar sus procesos de gestión ambiental y participa en la destinación final del producto y procesos post-consumo.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Sustentabilidad de la Economía Forestal

23

Con el objetivo de contribuir a la conservación de los bosques, combatir la explotación ilegal y predatoria, y proteger la biodiversidad, la empresa:

Reconoce la importancia de la verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales⁴⁰ utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo. No adopta política interna o programa específico.

Etapa 1

Mantiene política o programa específico para la verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y proceso productivo.

Etapa 2

Los insumos madereros y forestales utilizados en la operación diaria y/o proceso productivo poseen certificación de origen y de la cadena de custodia⁴¹.

Etapa 3

Los insumos madereros y forestales utilizados en las instalaciones y/o productos de la empresa tienen certificación de origen y de la cadena de custodia.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Minimización de Entradas y Salidas de Insumos

24

Con el objetivo de prevenir y reducir daños ambientales y optimizar procesos, la empresa:

Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implantar procesos de destinación adecuada de residuos, sin alterar su estándar tecnológico actual.

Etapa 1

Invierte en la actualización de su estándar tecnológico, con vistas a reducir y/o sustituir recursos de entrada y la reutilización de residuos (por la misma empresa o por terceros).

Etapa 2

Además de invertir en la reducción y en la reutilización de recursos, adopta un proceso para medir, monitorear y auditar periódicamente los aspectos ambientales significativos relacionados al consumo de recursos naturales y a la producción de residuos y desechos, estableciendo periódicamente nuevas metas.

Etapa 3

Está cerca de alcanzar un alto nivel de sustentabilidad ambiental por medio de estrategias de reutilización y compensación ambiental que abarquen todo el sistema productivo.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores

25 Para regular sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa:

Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocida por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.

Etapa 1

Tiene normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal.

Etapa 2

Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales.

Etapa 3

Además de los criterios descritos anteriormente, estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódicamente.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Trabajo Infantil en la Cadena Productiva⁴²

26 En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa:

Posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil, discute este tema con los proveedores y los estimula a cumplir con la legislación.

Etapa 1

Además de discutir este tema, posee cláusula específica relativa a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con los proveedores.

Etapa 2

Además de poseer esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores, y asume públicamente su postura de rechazo a la mano de obra infantil.

Etapa 3

Articula programas y actividades para erradicar el trabajo infantil de forma general, asociada a organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Trabajo Forzado en la Cadena Productiva

27 En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa:

Cumple rigurosamente la legislación, y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado⁴³, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación.

Etapa 1

Además, verifica periódicamente el cumplimiento de la ley e incluye la prohibición del trabajo forzado como cláusula específica en sus contratos con proveedores.

Etapa 2

Además de poseer en sus contratos esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores. Asume públicamente su postura de rechazo al trabajo forzado.

Etapa 3

Articula programas y actividades que tienen el afán de erradicar el trabajo forzado de forma general, junto con aliados de las organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Apoyo al Desarrollo de Proveedores

28 Respeto a proveedores de igual o menor porte, la empresa:

Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base tan sólo en criterios comerciales.

Etapa 1

Contribuye para la mejora del estándar gerencial de los proveedores, al colocar a disposición informaciones y al promover actividades conjuntas de entrenamiento.

Etapa 2

Además de contribuir a la mejora gerencial de los proveedores, mantiene con ellos relaciones comerciales duraderas y utiliza criterios de negociación que contemplan su crecimiento futuro.

Etapa 3

Además de contribuir para el crecimiento de sus proveedores de igual o menor porte, estimula y facilita su compromiso en proyectos sociales y ambientales.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Política de Comunicación Comercial

29 Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, la empresa:

Actúa rigurosamente de acuerdo con la legislación de defensa del consumidor²⁹. Focaliza sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados al volumen de ventas y resultados financieros.

Etapa 1

Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación, tanto interno como externo.

Etapa 2

Tiene conciencia de su papel en la formación de valores³¹ y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y y actúa en forma tal que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno para contribuir con el desarrollo sostenible.

Etapa 3

Además de adoptar esa política de comunicación, desarrolla alianzas con proveedores, distribuidores, asistencia técnica y representantes de consumidores, para crear una cultura de responsabilidad y transparencia en la comunicación.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Excelencia de la Atención

30 Respeto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente, la empresa:

Posee un servicio de atención básica receptivo, ampliamente divulgada, enfocado en la información y en la solución de demandas individuales.

Etapa 1

Proporciona al consumidor/cliente, fácil acceso al servicio de su interés, registra y comunica internamente sus requerimientos, resolviendo rápida e individualmente las demandas y lo orienta sobre los procedimientos adoptados.

Etapa 2

Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente los reclamos, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas de los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios.

Etapa 3

Promueve la mejora continua de su atención priorizando el diálogo y el compromiso de los grupos de interés en el proceso.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios

31 Respecto al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de sus productos y servicios³², la empresa:

Realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.

Etapa 1

Realiza regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y divulga tales informaciones para aliados comerciales, adoptando medidas preventivas o correctivas cuando se detectan riesgos de fallas. Provee informaciones detalladas sobre sus productos y servicios a sus consumidores y clientes.

Etapa 2

Además de eso, obtiene, por medio del diálogo constante el compromiso activo de su público interno, proveedores, distribuidores, consumidores y clientes para perfeccionar, en forma continua, sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y procedimientos para minimizar o evitar los riesgos a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.

Etapa 3

Considera, además, los valores y principios de la empresa, el desarrollo sostenible y la ética³³ dimensiones importantes en la concepción o reformulación, fabricación y venta de sus productos y/o servicios prestados.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de su Entorno

32 Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos, etc.), la empresa:

Procura tomar medidas reparatorias en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad.

Etapa 1

Conoce en profundidad sus impactos en la comunidad, posee un proceso estructurado para registrar reclamos y promueve reuniones sistemáticas para informar al liderazgo local sobre las disposiciones tomadas.

Etapa 2

Posee una política formal de anticiparse a demandas de la comunidad e informarla sobre actuales y futuros planes e impactos de sus actividades, e involucra a la comunidad en la resolución de los problemas.

Etapa 3

Además de poseer una política formal de relación con la comunidad, mantiene comités permanentes o grupos de trabajo con la participación de liderazgos locales para analizar sus actividades y monitorear sus impactos.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Relaciones con Organizaciones Locales

33 Con relación a las organizaciones comunitarias, ONG's y Centros Públicos (escuelas, puestos de salud, etc.) presentes en su entorno, la empresa³⁴:

Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo.

Etapa 1

Apoya varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.

Etapa 2

Participa en la elaboración e implantación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando a los liderazgos involucrados.

Etapa 3

Actúa en asociación con entidades locales buscando influenciar políticas públicas, estableciendo alianzas y participando de diversas redes para maximizar su contribución con el desarrollo local.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Financiamiento de la Acción Social

34 El financiamiento de la acción social de la empresa está basado en:

Fondo variable, administrado arbitrariamente por el director o gerente, en respuesta a solicitudes externas.

Etapa 1

Fondos definidos en presupuesto anual, administrados con transparencia por un comité o grupo de trabajo, conforme a criterios preestablecidos.

Etapa 2

Programa social estructurado o inversión social privada⁵⁸ administrada por equipo especializado, con dotación presupuestaria estable y con público, metas y estrategias definidas.

Etapa 3

Programa social estructurado o inversión social privada que cuenta con un mecanismo propio para la generación de ingresos, estando asegurada su continuidad a largo plazo (fondo patrimonial y/o porcentaje fijo sobre la facturación de la empresa).

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Involucramiento con la Acción Social

35 Como forma de concretar su acción social, la empresa:

Hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios.

Etapa 1

Además de donaciones y/o proyectos sociales corporativos, cede horas de sus empleados o equipos para actividades ligadas a esos proyectos.

Etapa 2

Además de apoyo material, posee una política por la cual cede sus competencias técnicas, tecnológicas y gerenciales para fortalecer los proyectos sociales (corporativos o realizados por terceros).

Etapa 3

Además de apoyo material y aporte de competencias, involucra a las organizaciones o liderazgos locales en el diseño y en la implementación de los proyectos sociales e intercede ante otros organismos, públicos o privados, para concretar esos proyectos.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Contribuciones para Campañas Políticas⁵⁹

36 Respecto a la financiación de candidatos a cargos públicos y de partidos políticos, la empresa:

Cuando financia, lo hace limitando la decisión a los miembros de la alta directiva, dentro de los parámetros establecidos por la legislación.

Etapa 1

Cuando financia, se fundamenta en reglas y criterios definidos internamente, permitiendo al público interno el acceso a las informaciones sobre la decisión tomada.

Etapa 2

La decisión de financiamiento o no financiamiento es tomada de forma transparente (por medio de políticas escritas, del código de conducta y/o declaración de valores, etc.), permitiendo el acceso a los grupos de interés a las informaciones, y requiriendo del financiado la respectiva comprobación y registro de la donación.

Etapa 3

Además de lo descrito en la etapa anterior, promueve campañas de concientización política, ciudadana e importancia del voto involucrando a todos los empleados y otros grupos de interés.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Construcción de Ciudadanía por las Empresas

37 Respecto a su papel en la construcción de ciudadaníaSM, la empresa:

Desarrolla actividades eventuales enfocadas en la educación para la ciudadanía, abordando derechos y deberes.

Etapa 1

Desarrolla periódicamente actividades de educación para la ciudadanía y permite la libre discusión e intercambio de informaciones sobre temas políticos.

Etapa 2

Además de eso, promueve o apoya por medio de alianzas, la organización de debates, foros de discusión con candidatos a puestos públicos, con el objetivo de asegurar el voto conciente.

Etapa 3

Asume el papel de formar ciudadanos y desarrolla programas de educación para la ciudadanía, no solo internamente y en su cadena de producción sino también en la comunidad del entorno, ejerciendo su liderazgo en la discusión de temas como la participación popular y combate a la corrupción en su municipio.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Prácticas Anticorrupción y Anticoima

38 En la relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público, en todos los niveles, la empresa:

Procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales ni comunicados de control y castigo.

Etapa 1

Mantiene una postura reconocida por el público interno sobre la prohibición de favorecer directa o indirectamente a agentes del poder público.

Etapa 2

Asume un compromiso público de combate a la corrupción y a la coima, adopta normas escritas (documento específico, código de ética, etc.) y las divulga ampliamente al público interno y externo (proveedores, consumidores, representantes del poder público con quienes se relaciona), y mantiene procedimientos formales de control, castigo y auditoría en caso de ocurrencia.

Etapa 3

Seguros de que la erradicación de las prácticas ilegales, inmorales y antiéticas también dependen de divulgación, facilitación o educación, busca la empresa involucrar a un número cada vez mayor de grupos de interés como proveedores, clientes, entidades aliadas etc., en iniciativas de combate a la corrupción y coima, para diseminar el tema, y/o enseñar la utilización de herramientas relacionadas etc.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Liderazgo e Influencia Social

39

Buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, la empresa:

Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a la defensa y promoción de los intereses específicos de su ramo o sector de negocio.

Etapa 1

Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público.

Etapa 2

Participa activamente, contribuyendo con recursos humanos o financieros, en procesos de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socioambiental.

Etapa 3

Tiene miembros de su alta directiva involucrados en la articulación, viabilización y fortalecimiento de propuestas de carácter socioambiental y en diálogo con autoridades públicas para su adopción.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

40

En su involucramiento con las actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales, la empresa:

Contribuye tan sólo con el pago de impuestos.

Etapa 1

Contribuye ocasionalmente con el poder público en la realización de eventos y actividades puntuales y/o apoya financieramente programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades.

Etapa 2

Contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades gubernamentales.

Etapa 3

Participa activamente de la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control y evaluación de políticas públicas de interés general, contribuyendo a su fortalecimiento.

Etapa 4

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

PLANTILLA DE AUTOEVALUACIÓN

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

1 Compromisos Éticos		Sí	No
	1.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	1.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	1.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	1.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	1.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Arraigo en la Cultura Organizativa		Sí	No
	2.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	2.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Gobierno Corporativo		Sí	No
	3.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	3.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	3.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	3.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	3.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Relaciones con la Competencia		Sí	No
	4.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	4.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	4.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	4.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	4.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés)		Sí	No
	5.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	5.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	5.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	5.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	5.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Balance Social/Memoria de RSE/Reporte de Sostenibilidad		Sí	No
	6.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	6.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	6.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	6.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	6.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PÚBLICO INTERNO

7 Relaciones con Sindicatos u Otras Asoc. de Empleados		Sí	No
	7.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	7.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	7.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Gestión Participativa		Sí	No
	8.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	8.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	8.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 Compromisos con el futuro de los Niños		Sí	No
	9.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	9.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	9.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	9.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Compromiso con el Desarrollo Infantil		Sí	No
	10.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	10.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	10.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	10.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	10.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10.16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Valoración de la Diversidad		Sí	No
	11.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	11.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	11.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	11.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	11.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	11.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	11.15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	11.16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	11.17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11.21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Compromiso con la No Discriminación y Promoción de la Equidad Racial		Sí	No
	12.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	12.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	12.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	12.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género		Sí	No
	13.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	13.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	13.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	13.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	13.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13.15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Relaciones con Trabajadores Tercerizados/ Subcontratados (no aplicable en Ecuador)		Sí	No
	14.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	14.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	14.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	14.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera		Sí	No
	15.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	15.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	15.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	15.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	15.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Cuidados de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo		Sí	No
	16.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	16.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	16.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	16.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	16.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad		Sí	No
	17.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 Conducta Frente a Despidos		Sí	No
	18.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	18.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Preparación para Jubilación		Sí	No
	19.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	19.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MEDIO AMBIENTE

20 Compromiso con la mejora de la Calidad Ambiental		Sí	No
	20.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	20.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Educación y Concientización Ambiental		Sí	No
	21.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	21.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	21.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Gerenciamiento del de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios		Sí	No
	22.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	22.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Sustentabilidad de la Economía Forestal		Sí	No
	23.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	23.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	23.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Minimización de Entradas y Salidas de Insumos		Sí	No
	24.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	24.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Nunca hemos tratado este asunto antes.
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

PROVEEDORES

25 Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores		Sí	No
	25.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	25.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Trabajo Infantil en la Cadena Productiva		Sí	No
1	2	3	4
	26.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Trabajo forzado en la cadena productiva		Sí	No
1	2	3	4
	27.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	27.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Apoyo al Desarrollo de Proveedores		Sí	No
	28.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	28.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONSUMIDORES Y CLIENTES

29 Política de Comunicación Comercial		Sí	No
	29.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	29.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Excelencia de la Atención		Sí	No
	30.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4
	30.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	30.15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31 Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños potenciales de los Productos y Servicios		Sí	No
	31.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	31.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	31.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	31.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	31.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	31.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 Prácticas Anticorrupción y Anticoima		Sí	No
	38.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	38.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	38.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			
4			
39 Liderazgo e Influencia Social		Sí	No
	39.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	39.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	39.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			
4			
40 Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales		Sí	No
	40.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	40.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	40.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			
4			

COMUNIDAD

32 Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno		Sí	No
	32.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	32.7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	32.8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	32.9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	32.10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	32.14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Relaciones con Organizaciones Locales		Sí	No
1	33.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	33.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			
4			
34 Financiamiento de la Acción Social		Sí	No
	34.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	34.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	34.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	34.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	34.5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	34.6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Involucramiento con la Acción Social		Sí	No
	35.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	35.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	35.3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	35.4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4			

GOBIERNO Y SOCIEDAD

36 Contribuciones para Campañas Políticas		Sí	No
1	36.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	36.2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			
4			
37 Construcción de Ciudadanía por las Empresas		Sí	No
1	37.1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2			
3			
4			