UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LA GESTIÓN HUMANA: SECTOR AGROALIMENTARIO

Elaborado por:

ROXANA MARIA PIANA CASTILLO

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Ingeniero en Gestión de Recursos Humanos

Guayaquil – Ecuador

Noviembre 2019

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LA GESTIÓN HUMANA: SECTOR AGROALIMENTARIO

Elaborado por:

ROXANA MARIA PIANA CASTILLO

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Ingeniero en Gestión de Recursos Humanos

DOCENTE INVESTIGADOR

María del Carmen Zenck Huerta

CO- INVESTIGADOR

Denisse Álvarez de Linch

Guayaquil – Ecuador

Noviembre 2019

Resumen

El presente estudio tiene como propósito conocer las prácticas socialmente responsables que posee una organización, analizando las diferentes opiniones y experiencias en relación a la Responsabilidad Social Corporativa, desde la perspectiva del cliente interno. El enfoque de dicha investigación es mixto. Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a líderes y un cuestionario dirigido al cliente interno. La muestra fue por conveniencia a 30 colaboradores.

En cuanto a los resultados, se pudo encontrar que la organización mantiene prácticas socialmente responsables, las cuales dan énfasis al bienestar del trabajador, medio ambiente y, seguridad y salud laboral. Se puede concluir que las prácticas responsables tienen un impacto positivo en la empresa. Sin embargo, se deben fortalecer aspectos relacionados a la comunicación de los programas de consumo responsable, voluntariado e implementación de recursos eco amigables.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, cliente interno, prácticas socialmente responsables, gestión humana.

Abstract

The purpose of this study is to know the socially responsible practices that an Ecuadorian organization has, analyzing the different opinions and experiences in relation to Corporate Social Responsibility, from the perspective of the internal client. The focus of such research is both quantitative and qualitative. For data collection; Semi-structured interviews and a questionnaire aimed at the internal client were carried out. The sample was for convenience to 30 employees.

As for the results, it was found that the organization maintains socially responsible practices, which emphasize the well-being of the employee, the environment and occupational health and safety. In conclusion, it can be said that responsible practices have had a positive impact on the company. However, aspects related to the communication of responsible consumption, volunteer programs and implementation of eco-friendly resources should be strengthened.

Key words: Corporate Social Responsibility, internal client, socially responsible practices, human management.

Tabla de Contenido

1. **Introducción. -**……...……9

1.1 Planteamiento del problema. -…….…10

1.2 Justificación de la investigación. -……...11

2. **Revisión de la Literatura.** -……...12

2.1 Marco Teórico. -……..12

2.1.1 RSE en el ámbito nacional e internacional. -……12

2.1.2 Desarrollo Sostenible. - ……15

2.1.3 Gestión Humana. -…….…….18

2.2 Estado del Arte. -…….....24

3. **Objetivos de Investigación**. -……..29

3.1 Objetivo General-……..29

3.2 Objetivos Específicos-……..29

4. **Diseño Metodológico**. -……30

4.1 Enfoque y Alcance. -…….30

4.2 Unidad de análisis. -……..31

4.3 Muestra. -…….....32

4.4 Técnicas y herramientas. -…….33

4.5 Plan de Trabajo. -……..34

4.6 Análisis de datos. -……35

5. **Resultados**. -……38

5.1 Modelo de gestión de RSE de la empresa. -……..39

5.1.1 SDG Compass y la cadena de valor. -……44

5.2 Prácticas de Responsabilidad Social en la Gestión Humana. -…….47

5.3 Percepciones de los colaboradores. -……51

5.3.1 Respeto al individuo, equidad y diversidad. -…….53

5.3.2 Social, Medio Ambiente y Consumo Responsable. -……..55

5.3.3 Desarrollo profesional de los colaboradores. -……57

5.3.4 Clima Laboral. -……..59

5.3.5 Seguridad y Salud Laboral. -……...61

6. Discusión de Resultados. -……..62

7. Conclusión. -……67

8. Limitaciones y Recomendaciones. -……...68

9. Referencias Bibliográficas. -……...70

10. Anexos. -……...75

10.1 Formato de entrevista a experto en RSE. -……75

10.2 Formato de encuesta a colaboradores. -……....76

10.3 Formato de entrevista a Gerente Regional de RSC y Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés. -……80

10.4 Entrevista a experto de RSE- Gerente de Marketing. -…….85

10.5 Entrevista a Gerente Regional de Responsabilidad Social Corporativa. -……92

10.6 Entrevista a Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés. -……102

10.7 Tabulación de las encuestas a colaboradores. -……..105

Índice de Tablas

Tabla 1. Técnicas e Instrumentos de Investigación. -…….…33

Tabla 2. Cronograma de Trabajo. -…….35

Tabla 3. Conceptualización de las Dimensiones. -……..36

Tabla 4. Dimensiones y Categorías. -…….37

Tabla 5. Grupos de Interés y la Cadena de Valor. -……45

Tabla 6. Cadena de Valor y ODS. -…….46

Índice de Figuras

Figura 1. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). -…….16

Figura 2. Objetivos Nacionales de Desarrollo. -……..17

Figura 3. Subsistemas de Gestión Humana. -……..19

Figura 4. Materias Fundamentales de la ISO 26000. -……21

Figura 5. Línea del Tiempo de la empresa. -……..43

Figura 6. SDG Compass. -……..44

Figura 7. Sexo de colaboradores encuestados. -…….51

Figura 8. Años en la empresa de colaboradores encuestados. -…….51

Figura 9. Área del colaborador encuestado. -…….52

Figura 10. Respeto al Individuo, Equidad y Diversidad. -……53

Figura 11. Social, Medio Ambiental y Consumo Responsable. -…….55

Figura 12. Desarrollo Profesional de los Colaboradores. -……...57

Figura 13. Clima Organizacional. -……...59

Figura 14. Seguridad y Salud Laboral. -……...61

Nota Introductoria

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero **"Prácticas Socialmente Responsables en la Gestión Humana: Sector Agroalimentario"**, propuesto y dirigido por la Docente Investigadora María del Carmen Zenck Huerta, acompañada de la Co-investigadora Denisse Álvarez de Linch, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es describir las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión del talento humano, identificando los elementos claves de la sostenibilidad y explorando las experiencias en el sector agroalimentario para analizar las políticas y prácticas socialmente responsables que perciben sus públicos internos. El enfoque del Proyecto es mixto. La investigación se realizó en una empresa del sector agroalimentario ubicada en Bucay, provincia del Guayas. Las técnicas de investigación que se usaron para recoger la investigación fueron el análisis documental, entrevista semiestructurada y una encuesta de percepciones.

1. Introducción

Hoy en día, el progreso económico y social de la sociedad ha traído consigo un sinnúmero de cambios en la forma de actuar y percibir de las personas. Durante el período de posmodernidad se han cuestionado los hábitos de consumo del ser humano, los aportes y contribuciones de las corporaciones hacia el mundo en general, y como las acciones y decisiones corporativas tienen un impacto en la calidad de vida de las personas. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha surgido como respuesta de las organizaciones ante las expectativas de la sociedad, y busca velar e influir positivamente en el capital humano y el medio ambiente, mediante la elaboración de políticas socialmente responsables para lograr un impacto favorable a largo plazo.

Con el paso de los años, han surgido un sinfín de propuestas por parte de diferentes organizaciones para aportar a la sostenibilidad. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el año 2015, estableció un "conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, como parte de la nueva agenda de desarrollo sostenible" (Organización de las Naciones Unidas, 2015, párr. 1). Posteriormente, varias instituciones mundiales han comenzado a introducir nuevas ideas y sugerencias relacionadas a la sostenibilidad, como, por ejemplo, la ISO 26000. Dichas propuestas han buscado concientizar a la población acerca de la importancia de velar por los derechos del ser humano en las organizaciones, reducir el impacto ambiental de las corporaciones y brindar pautas para generar impacto positivo desde nuestra posición en el medio.

En el caso de Ecuador, con el objetivo de promover los principios del Pacto Global, en el año 2011 se establece la Red Pacto Global Ecuador (Pacto Global Red Ecuador, 2019, párr. 1). Esto ha permitido que las empresas del sector comiencen a establecer nuevas

políticas y a direccionar su planeación estratégica para dejar una huella visible en la sociedad que perdure con el tiempo. En ocasiones, el área de gestión humana ha liderado dichos proyectos, por lo que ha existido un cambio en su papel operativo y se ha establecido como un área estratégica para la organización. Por el otro lado, en el año 2011, se realizó un estudio en el Ecuador, el cual establece que casi la mitad de los empresarios tienen conocimiento acerca de la RSE, sin embargo, no conocen el panorama completo de lo que esta abarca. Debido a esto, los futuros líderes deberían "sensibilizar y formar a los actores en lo que respecta a concepto, alcance y beneficios de la RS, para que pueda servir de mejor manera, y generar en el camino beneficios para todos" (Torresano, 2012, p. 57).

1.1 Planteamiento del problema

En muchas ocasiones, se habla de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en lo externo y no se da énfasis en la importancia de la misma frente al cliente interno, los cuales son los responsables de reflejar estos comportamientos hacia el cliente externo. Hoy en día, son varias las organizaciones que dan énfasis a la responsabilidad social a la hora de solicitar un producto y/o servicio. En el Ecuador, "para el 98% de los consumidores es algo muy importante que las empresas sean socialmente responsables" (Torresano, 2012, p. 53). La RSE busca dar valor a todos sus *stakeholders,* es decir a todas las partes interesadas en la empresa, mediante el desarrollo de proyectos y acciones éticas, no sólo con el medio ambiente sino también con sus clientes. Por esta razón; se busca conocer acerca de las percepciones de los colaboradores, principalmente en empresas ecuatorianas, acerca de las políticas y prácticas socialmente responsables dentro de la organización, y conocer si estas realmente son interiorizadas por cada uno de ellos.

Para lograr lo anteriormente mencionado, se estudia el caso de una empresa alimenticia que ha generado desarrollo en el sector agroalimentario en el Ecuador. Esta cuenta con más de 60 años en el mercado ecuatoriano y que según el reporte de Merco Empresas y Líderes de Ecuador, lidera entre las empresas con mejor reputación en el país, proporcionando productos de calidad, nutritivos y saludables para todos sus clientes (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2019). Es una empresa que publica memorias de sostenibilidad y desde hace años mantiene posiciones en su estructura interna, relacionadas con buenas prácticas de producción y estrategias de responsabilidad social corporativa.

1.2 Justificación de la Investigación

Durante las últimas décadas, miles de empresas nacionales e internacionales han tenido que adaptar sus planes estratégicos para generar un compromiso mayor con sus empleados y el medio ambiente. Desde el punto de vista empresarial, una organización busca ser socialmente responsable por "las convicciones éticas de los directivos y también porque entiende que con esto se garantiza la sostenibilidad a largo plazo y le genera varios beneficios para sí misma y para los grupos de interés" (Torresano, 2012, p. 51).

Existen diversos estudios a nivel mundial acerca de la RSE, los cuales se enfocan básicamente en la imagen externa de las corporaciones. En el Ecuador, son pocas las investigaciones que buscan indagar acerca de las prácticas socialmente responsables desde la perspectiva interna, es decir, en sus propios colaboradores. Este estudio busca contribuir con la elaboración de una herramienta para conocer acerca de las percepciones de los trabajadores acerca de las prácticas socialmente responsables y de sus acciones de consumo responsable, en una organización. De la misma forma, esta permitirá conocer la acogida

que tienen los proyectos sostenibles y si estos son comunicados de forma eficiente a todos los colaboradores, y por ende puestos en práctica por ellos.

2. Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura comprende de dos partes: un marco conceptual y estado del arte. En cuanto al marco conceptual, este permite explicar los principales aspectos de esta investigación, no sólo en torno a la Responsabilidad Social Empresarial y al Desarrollo Sostenible, sino también de la Gestión del Talento Humano. Por otro lado, se exponen una serie de investigaciones relacionadas a la Responsabilidad Social en la gestión humana, las cuales permitirán comprender a mayor profundidad lo que ocurre en el ámbito corporativo, local, regional y mundial con respecto al tema.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 RSE en el ámbito internacional y nacional

La Responsabilidad Social ha existido desde los inicios de la humanidad, pero ha adquirido gran importancia en el mundo de las organizaciones en los últimos años. A principios de los 50, comienzan a surgir discusiones acerca del consumo responsable. Esta discusión viene dada por la necesidad de comprender la nueva “cultura” de consumo en la sociedad y el impacto que esta tiene en la vida de las personas (Dueñas, Perdomo-Ortiz y Villa, 2014, p.287). Los hábitos de consumo comienzan a cambiar con el paso del tiempo, haciendo uso de los recursos no renovables de forma acelerada, sin pensar las consecuencias a largo plazo. Debido a esto, las personas con más información sobre la situación, empiezan a cuestionarse sus hábitos de consumo y el impacto que este podría

tener en el futuro. De la misma forma, las organizaciones comienzan a ser más conscientes de su papel en la sociedad y buscan reducir su impacto mediante acciones concretas. Por el otro lado, los hechos ocurridos a nivel político, económico y social, inciden en el desarrollo de la RSE y van dando pautas importantes para el desarrollo de dicho concepto. Como resultado, Howard R. Bowen en el año 1953 introduce el primer texto formal de RSE (Bour, 2012).

Años más tarde, surgen movimientos medioambientales que impulsaban el consumo responsable en la sociedad, y velaban por la protección del medio ambiente y la salud de los consumidores. Para los años 70, "distintas revoluciones sociales acaecidas a finales de los 60, fruto del descontento y la frustración social, dan como resultado un cambio en la política de acción social de los empresarios, que buscan ir más allá de la simple filantropía" (Milian, 2015, p. 15). El fin de la filantropía era colaborar con otros, ofreciendo algo específico a una persona o varias que lo necesiten (Milian, 2015). Pero, esta no venía de una necesidad intrínseca de la empresa de buscar el bien común sino de apoyar, en ciertos casos, alguna causa de su interés. Sin embargo, fue fundamental para comprender el impacto que las organizaciones tenían sobre el medio ambiente, y como su gestión podía favorecer a una causa en particular. Por el otro lado, en el año 1891 se crea la primera encíclica de la iglesia católica llamada *Rerum Novarum*, la cual explicaba acerca de la relación existente entre el gobierno, iglesia y empresas (León XIII, 1891).

Para el año 1992, se crea la *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, la cual buscaba el éxito de las compañías al concentrarse "en el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y las sociedades" (World Business Council for Sustainable Development, 2019, párr. 1). De esta forma, las empresas comienzan a dar

énfasis a la sostenibilidad y buscan desarrollar acciones positivas para generar cambios en el medio ambiente y su gente. Especialmente en Latinoamérica, “las organizaciones que representan a la llamada Responsabilidad Social Empresarial en América Latina tratan de actuar con el fin de ganar los corazones y las mentes de la gente” (Aquino, Arroyo y Reficco, 2014, p.10). Debido a esto, muchas empresas comienzan a utilizar la Responsabilidad Social como una estrategia de marketing, tomando en cuenta las percepciones del cliente interno y externo, con el fin de mejorar su imagen corporativa.

A raíz de toda esta evolución, la ONU propone la iniciativa del Pacto Global, en donde organizaciones del mundo se comprometen de forma voluntaria a desarrollar estrategias relacionadas a los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Global, 2019, párr. 2). Debido a que dicha iniciativa tiene como base los derechos humanos y la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta ha comprometido a miles de corporaciones a nivel mundial para velar por el medio ambiente y el desarrollo humano; sin importar la ubicación geográfica o tamaño de la misma. En el caso de Ecuador, se establece la “Red Pacto Global Ecuador” la cual busca velar por los derechos humanos, medio ambiente y estándares laborales (Pacto Global Red Ecuador, 2019, párr. 2). Dicha red está comprendida por 200 “empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil, gremios y academia de todo tamaño y origen, comprometidos con el respeto de los Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y la Lucha contra la corrupción” (Pacto Global Red Ecuador, 2019, párr. 2).

Ya en el año 2000, la ONU convoca la Cumbre del Milenio en donde se establecen los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODS (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015, párr. 1). Dichos objetivos buscaban promover, por ejemplo, la igualdad

de oportunidades (UNESCO, 2019, párr. 1). Con estas propuestas, los países comienzan a tener más sensibilidad en estos temas y, por ende, buscan comprender a mayor profundidad el impacto de sus acciones. Muchas empresas se comprometen con diversas organizaciones para proteger las generaciones futuras. Por ejemplo, en la Unión Europea (UE) se establece la Comisión Europea en el año 2001, la cual da como resultado El Libro Verde (Gil, 2013, p.171). Sin duda, dicha propuesta fue un hito importante para fomentar la Responsabilidad Social, no sólo en el continente europeo sino en el resto del mundo. Todas las organizaciones, sin importar su actividad económica, pueden adoptar prácticas empresariales parar generar cambios positivos.

Con el paso del tiempo, el concepto de Responsabilidad Social comienza a hacerse más sólido. Antelo y Robaina (2015 citado por Pérez, Espinoza y Peralta, 2016) afirman que "RSE es el compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general" (p.59). Su capacidad de brindar soluciones a problemas comunes y motivar a sus colaboradores por medio de un ambiente de trabajo sano y de respeto, podrían representar un valor agregado al cliente interno y externo. De la misma forma, la responsabilidad social va más allá de cumplir las leyes o evitar multas, sino que busca invertir en el capital humano y su desarrollo integral.

2.1.2 Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible es responsabilidad de todos, no sólo de ciertas organizaciones del sector público o privado. Este no se logra de un momento a otro, sino que es el resultado de constantes actividades y conciencia social. Debido a esto, luego del proceso de evaluación de los ODS, en el año 2015, "los líderes mundiales adoptaron un conjunto de

objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible" (Organización de las Naciones Unidas, 2019, párr. 1). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) buscaban el compromiso de empresas y personas en general para generar un cambio en los próximos años; siendo la base para desarrollar estrategias que generen valor a la sociedad (Organización de las Naciones Unidas, 2019).

Figura 1: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En la Figura 1 se muestran los ODS, en donde algunos de ellos están estrechamente relacionados con la presente investigación. En primer lugar, el objetivo de Salud y Bienestar está alineado a la salud y seguridad laboral. Este busca garantizar la salud de los colaboradores y por ende su calidad de vida. En segundo lugar; la igualdad de género se encuentra alineada a las prácticas laborales responsables y sin discriminación, e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. En tercer lugar, el trabajo decente y crecimiento

económico están alineados a ciertas prácticas laborales de la gestión humana, planeación estratégica de las organizaciones, cultura y clima organizacional, y, por último, salud y seguridad laboral. Dicho objetivo establece que “la disminución de la productividad laboral y aumento de las tasas de desempleo influyen negativamente en el nivel de vida y los salarios.” (Naciones Unidas, 2015, párr. 3). En cuarto lugar, la producción y consumo responsable se encuentra relacionada a temas medioambientales, hábitos de consumo sostenibles, y una planeación estratégica de la responsabilidad social empresarial.

Por el otro lado, en el caso de Ecuador, se han introducido nuevas normas y regulaciones para fomentar dichas acciones sostenibles. Muchas empresas han incluido en su gestión la elaboración de memorias de sostenibilidad para documentar acerca de sus prácticas socialmente responsables. En cuanto a lo político, el Gobierno Nacional estableció el “Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021”, el cual tiene como objetivos principales: los derechos constitucionales, objetivos del régimen de desarrollo, y programas específicos (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2019, párr. 1).

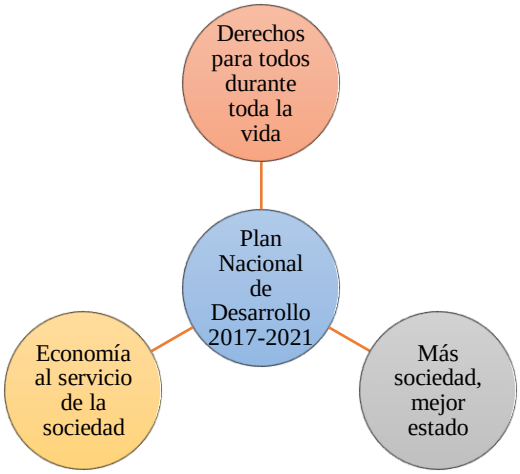

Figura 2: Objetivos Nacionales de Desarrollo

Según la Figura 2, podemos encontrar que el Plan Nacional de Desarrollo posee 3 ejes principales, en donde dos de ellos están relacionados a la investigación. En primer lugar, “Derechos para todos durante toda la vida” busca una igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar el sexo. Asimismo, busca erradicar cualquier tipo de discriminación, por ejemplo, durante el proceso de reclutamiento y selección en la gestión humana (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2019, p. 58). En segundo lugar, “Más sociedad, mejor estado” busca una sociedad más ética y honesta, fomentando los valores.

Por ello, las organizaciones se preguntan ¿Serán eficientes estos planes de desarrollo para la realidad que vive el país? ¿Se han preocupado por dar a conocer su aplicación y beneficios a todos los que conformamos la sociedad ecuatoriana?

2.1.3 Gestión Humana

El capital humano dentro de la empresa es de suma importancia para todas las organizaciones. López, Ojeda y Ríos (2015) establecen que “el capital humano es uno de los grupos de interés en donde las empresas deben apoyar y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues son la base del crecimiento empresarial y posicionamiento en el mercado, y promocionan la organización” (p. 37).

En la empresa, la responsabilidad social es un compromiso de todas las personas que de algún modo están involucrados en la misma. La gestión humana busca organizar y desarrollar a las personas en una organización para cumplir con los objetivos personales y profesionales. Debido a esto, ciertas empresas diseñan planes de crecimiento para sus

colaboradores y se preocupan por la salud física y mental de estos. Como resultado, se han introducido prácticas laborales que favorezcan la salud y seguridad de los colaboradores.

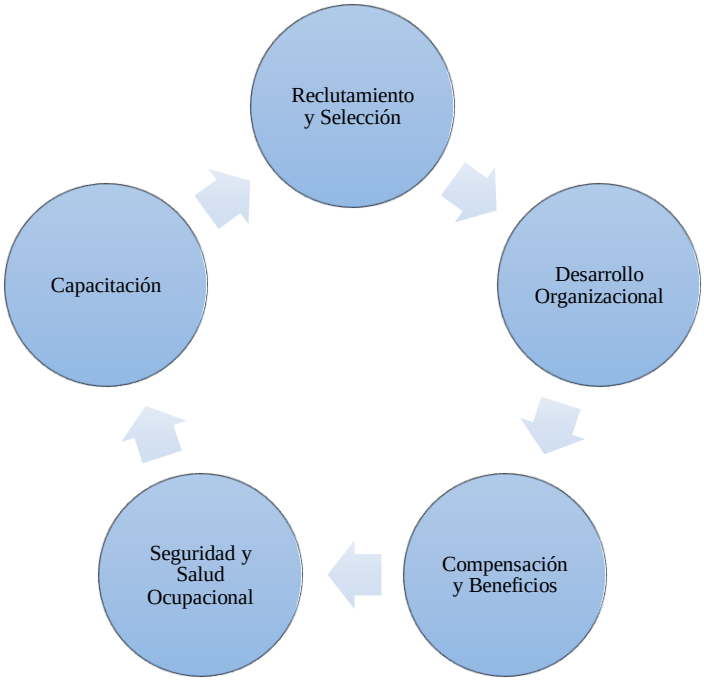

Figura 3: Subsistemas de Gestión Humana

Se puede observar en la Figura 3, que todos los subsistemas de gestión humana se encuentran relacionados a la vez, y que cada uno de ellos tiene la posibilidad de elaborar y ejecutar prácticas socialmente responsables para el colaborador interno.

En cuanto al subsistema de Reclutamiento y Selección, podemos destacar las siguientes prácticas laborales. En primer lugar; se debe tomar en cuenta las calificaciones por pruebas, habilidades y experiencia adquirida de los candidatos. En segundo lugar; se deben establecer políticas que prohíban y sancionen cualquier forma de discriminación y abuso; ya sea por razón de raza, religión, sexo, o minusvalía. En tercer lugar, se pueden disponer programas especiales para la contratación de discapacitados físicos y/o mentales. De la misma forma, se pueden crear nuevos lineamientos en los procesos de selección que tengan

como objetivo la igualdad de oportunidades entre candidatos hombres y mujeres (García, Azuero y Peláez, 2013, p. 90).

En cuanto al subsistema de Capacitación, podemos destacar las siguientes prácticas laborales. En primer lugar, se debe velar por el desarrollo de un sistema ecuánime de acceso a la formación y promoción profesional para todas las personas. En segundo lugar, se debe buscar el desarrollo de investigaciones de clima organizacional para medir nivel de satisfacción laboral e identificar áreas que requieren atención (García, Azuero y Peláez, 2013, p. 90).

En cuanto al subsistema de Desarrollo Organizacional, podemos destacar las siguientes prácticas. En primer lugar, se puede destacar el desarrollo de planes de formación con fines de actualización de conocimientos y promoción del personal. En segundo lugar, se debe monitorear la carga de trabajo de los empleados con el objetivo de mejorar la distribución de la misma.

En cuanto al subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional, podemos destacar las siguientes prácticas laborales. En primer lugar; se debe comunicar a los trabajadores acerca de los riesgos laborales, salud y seguridad existentes en la empresa, así como metas e indicadores de desempeño. En segundo lugar, se deben establecer planes que tengan como objetivo la reducción de los riesgos existentes y potenciales en las organizaciones, así como también la disminución de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo. En tercer lugar, se debe promover ejercicios físicos, mentales, lúdicos y deportivos en el horario de trabajo o fuera de ello. En cuarto lugar, se debe velar por la salud mental y emocional de los trabajadores mediante planes específicos de salud (García, Azuero y Peláez, 2013, p. 90).

En cuanto al subsistema de Compensación y Beneficios, podemos destacar las siguientes prácticas laborales. En primer lugar, se podrían establecer beneficios adicionales a los exigidos por la ley que faciliten la protección y cuidado de las mujeres embarazadas. En segundo lugar, se podrían establecer planes de reconocimiento a trabajadores a través de aumentos de remuneración y/o promociones. En tercer lugar, se podrían desarrollar políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre los colaboradores. En cuarto lugar, se podrían establecer sistemas de trabajo flexible, como, por ejemplo: media jornada de trabajo y teletrabajo (García, Azuero y Peláez, 2013, p. 90).

Para apoyar a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos socialmente responsables, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha desarrollado una guía para servir de apoyo a las organizaciones con el fin de incrementar la confianza y credibilidad en el medio, respecto a la RSE. La ISO 26000 “ha contribuido a los procesos de gestión estratégica en diferentes empresas y tiene potencial en guiar a las empresas en su camino a la sostenibilidad” (López, Ojeda y Ríos, 2015, p.37).

Figura 4: Materias Fundamentales de la ISO 26000

Dicha norma es consciente del valor del capital humano dentro de las organizaciones, y lo vulnerables que estos pueden llegar a ser ante prácticas que atenten contra la integridad y seguridad de los mismos. Una empresa socialmente responsable influye en su "ventaja competitiva, reputación, capacidad de retener a los colaboradores de la organización, mantener el compromiso y productividad de los empleados, percepción de los inversionistas; y relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación y proveedores" (ISO, 2019, p. 5).

Por el otro lado, las prácticas laborales que se lleven a cabo en cada subsistema de gestión humana deben estar socializadas y comunicadas a todos los colaboradores para su correcta ejecución. Debido a esto, la comunicación interna debe estar planificada y estructurada de tal forma que la información que se quiera transmitir sea comprendida e interiorizada por todos los trabajadores. Es importante destacar que "tanto la comunicación como la RSE hay que planearlas para lograr óptimos resultados, la idea es lograr un modelo comunicativo que integre a todos los públicos, que sea eficiente y oportuno y que tenga como principal característica la retroalimentación" (Castaño, 2011, p. 8). Una buena comunicación no sólo permite el compromiso de los colaboradores hacia las prácticas socialmente responsables en una organización, sino que genera una cultura organizacional positiva; en donde todos los empleados están alineados con los mismos valores y estrategias, logrando así cambios beneficiosos a largo plazo.

De la misma forma, la comunicación está estrechamente relacionada al clima y cultura organizacional. En cuanto al clima organizacional, este "repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización" (Segredo, 2013, párr. 4). La calidad del clima organizacional permitirá un ambiente de confianza y respeto, y podrá

fomentar el desarrollo de planes de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa. Asimismo, esta "constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización" (Segredo, 2013, párr. 8). Por el otro lado, la cultura organizacional hace referencia a los comportamientos y valores de la empresa (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017, p. 354). Esta incide en el ambiente laboral y actividades de las organizaciones, y "los factores de la cultura organizacional sí influyen significativamente en el desarrollo sustentable de las empresas" (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017, p. 364).

Finalmente, es importante destacar que "si bien la RSE no es una forma de resolver todos los problemas de la sociedad actual, sí es una forma de responder a los mismos desde la empresa, incorporando en esta respuesta a sus grupos de interés" (Castaño, 2011, p.11). La Responsabilidad Social busca, en gran parte, comprometer a las empresas a ser transparentes en sus procesos y actuar de manera honesta con todos sus grupos de interés.

De la misma forma, Castaño (2011) afirma:

> Esto solo se logra si dicha aplicación de la RSE se comunica en forma eficiente, sólo a través de la comunicación se puede llegar a las personas; y solo a través de las personas se puede generar confianza, sentido de pertenencia, compromiso, tolerancia y muchos otros valores que deben caracterizar a las empresas hoy (p.11).

De esta forma, se puede generar un buen clima organizacional teniendo como premisa el respeto, compromiso y confianza. Por el otro lado, según Nguyen y Leblanc (2001, citado por Carvajal & Duque, 2015), la imagen corporativa hace referencia a "la impresión

general fabricada en las mentes del público acerca de una empresa, y está relacionada con sus diferentes atributos físicos y conductuales" (p. 117). Muchas personas hoy en día perciben a la empresa como socialmente responsable por impresiones que hayan tenido de la misma, sin detenerse a pensar el comportamiento real de la organización. Varias empresas utilizan esta herramienta para potenciar su imagen frente a sus consumidores, aunque no exista una verdadera responsabilidad social. De esta forma, muchas personas asumen que la RSE es un tema de imagen corporativo más no un interés real en velar por sus colaboradores.

2.2 Estado del arte

A raíz de las distintas investigaciones realizadas en estos últimos años con respecto a la responsabilidad social en la gestión humana, se logrará comprender a mayor profundidad el impacto que tiene la RSE en el cliente interno. Dichos estudios tienen como objetivo comprender las perspectivas y opiniones de los colaboradores hacia una serie de prácticas laborales específicas y comportamientos de ciertas organizaciones a nivel nacional e internacional.

En primer lugar, se reporta un artículo elaborado por Francisco Barroso Tanoira, profesor de la Universidad Anáhuac del Mayac. Se basa en un estudio de casos múltiple realizado en el año 2008 en Yucatán, México y denominado *La Responsabilidad Social Empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*. El objetivo de la investigación fue "verificar qué entienden por RSE sus directivos, si creen que es necesaria para el éxito de sus empresas y si éstas son socialmente responsables" (Barroso, 2008, p.73). Asimismo, se buscó determinar las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por cada una de las empresas. Su enfoque fue exploratorio con el

objetivo de indagar acerca del tema y obtener información sobre las diferentes prácticas socialmente responsables en dichas empresas. Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructurada "a responsables de 40 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán, en el cual participaron 11 gerentes, 11 administradores generales, cinco empresarios, tres directores de recursos humanos y 10 directores generales" (Barroso, 2008, p.83).

En cuanto a los resultados obtenidos, se puede destacar que los entrevistados "identifican más la RSE como acciones orientadas a la calidad de vida de los trabajadores en la empresa y como forma de contribuir a la sociedad" (Barroso, 2008, p.84). De la misma forma, algunos directivos consideraron sus organizaciones como responsables con el ambiente ya que brindan un servicio de calidad a sus clientes, y sólo un "7.8% mencionó que simplemente no consideran a sus empresas como socialmente responsables" (Barroso, 2008, p.85). Asimismo, muchas empresas consideran la RSE como forma de mejorar la imagen corporativa y para aumentar su volumen de ventas. Finalmente, Barroso (2008) afirma que:

> Las acciones se orientan más a los esfuerzos hacia la obtención de una mejor imagen ante el cliente para obtener una mejor imagen y vender más, lo cual es una actitud mercantilista y limitada. Llama la atención la poca identificación del concepto de RSE con el cuidado y preservación del medio ambiente y que algunos de los entrevistados piensen en que baste con donativos para ser socialmente responsable. (p. 88)

En segundo lugar, la Universidad Nacional de Colombia, con sede en Manizales, financió y presentó la investigación denominada *Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial*, elaborada en el año 2011 por los

siguientes autores: Gregorio Calderón Hernández, Claudia Álvarez Giraldo y Julia Naranjo Valencia. Dicho estudio hace una extensa "revisión teórica entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión humana, y a partir de ella hallar evidencias en empresas colombianas del papel de esta área de cumplimiento de la responsabilidad social" (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011, p. 165).

El papel de la gestión humana se está desarrollando cada vez más, buscando convertirse en un área de apoyo estratégica para la organización. Esta investigación busca encontrar la relación existente entre el aspecto teórico y la realidad de las empresas colombianas. La metodología utilizada para esta investigación incluye una "triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de recolectar la información, y luego se analizó la validez y confiabilidad de la misma" (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011, p. 163). Asimismo, un análisis exhaustivo de las técnicas descriptivas y cualitativas.

En cuanto a los resultados, los autores pudieron comprobar el valor agregado que provee la gestión humana a la Responsabilidad Social Corporativa y aquellos aspectos que valoran más las empresas hoy en día. En primer lugar, se pudo hacer énfasis en el cumplimiento de las regulaciones en relación a los colaboradores. En segundo lugar, se destacó la transparencia de información proporcionada por los grupos de interés de la empresa. En tercer lugar, se remarca el mejoramiento continuo en la organización (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011, p. 175).

El tercer estudio encontrado corresponde a una investigación denominada *Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: Análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano*, llevada a cabo por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle en Colombia,

elaborada en el año 2010 por los autores: Mónica García Solarte, Andrés Azuero Rodríguez y Juan David Peláez León. Dicho estudio tuvo como objetivo identificar las diferentes prácticas socialmente responsables, orientadas al colaborador interno, desde la perspectiva de la gestión humana en cuatro empresas colombianas. Asimismo, se buscó categorizar las prácticas relacionadas a la Responsabilidad Social desde la perspectiva de la gestión humana, analizando los diferentes macro procesos del área de talento humano que permiten la realización de acciones sostenibles específicas. Entre los macro procesos que comprenden el área de talento humano podemos encontrar: Organización y Planificación del área de Gestión humana; Incorporación y adaptación de las personas a la empresa; Compensación, Bienestar y Salud de las personas; Desarrollo del Personal y Relaciones con el empleado.

En cuanto a las técnicas utilizadas en la investigación, se pudieron destacar tres: análisis documental, entrevistas a profundidad y estudios cualitativos. El análisis documental estuvo basado en publicaciones periódicas, memorias de sostenibilidad y balances sociales, e indicadores de gestión de RSE. En segundo lugar; las entrevistas fueron realizadas a gerentes, directores, jefes de gestión humana y equipo de trabajo. En tercer lugar; los estudios cualitativos se basan en entrevistas, información institucional y fuentes secundarias (García et al., 2013, p.88).

Los autores concluyen que las prácticas socialmente responsables “responden al contexto de operación de la empresa, a las particularidades de su proceso productivo y a la especificidad de sus grupos de interés” (García, Azuero y Peláez, 2013, p.97). Por el otro lado, los macro procesos de Planificación, Compensación y Desarrollo del Personal siguen siendo un apoyo crucial en la realización de prácticas socialmente responsables.

Finalmente, se estableció que dichos procesos “no son los únicos responsables y garantes de que la práctica se lleve a cabo” (García, Azuero y Peláez, 2013, p.97).

Por último y como estudio en contexto local, se incluye una investigación realizada en el IDE Business School, Fundación AVINA y la Oficina de Cooperación Alemana GIZ en Ecuador, denominada *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador*, elaborada en el año 2012 por la autora Mónica Torresano. Esta tiene como objetivo dar a conocer acerca de la Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador, desde la planificación de la misma hasta su posterior implementación. De la misma forma, hace énfasis en la comunicación interna y su importancia en el desarrollo de proyectos socialmente responsables; y se analizan los distintos puntos de vista de los grupos de interés acerca de la Responsabilidad Social. Para dicha investigación, se analizaron alrededor de 743 organizaciones de la sociedad civil, empresas y el estado; mediante encuestas cara a cara a los diferentes participantes del sector comercial, servicios e industrial (Torresano, 2012, p. 13). En este estudio, se obtuvieron conclusiones interesantes alrededor del tema de la responsabilidad social. En cuanto al conocimiento acerca del desarrollo sostenible, los porcentajes obtenidos fueron “en el Estado la cifra es de 60%; en lo que respecta a organizaciones de la sociedad civil, la cifra es de 51%; y en las empresas es 42%” (Torresano, 2012, p. 18). En cuanto a los atributos más importantes de la RSE; las empresas destacaron el cumplimiento de la ley y el Estado, junto con las Organizaciones de la Sociedad Civil, hicieron énfasis en la ética y la transparencia (Torresano, 2012, p. 20).

En cuanto al marco legal, “el 20% de las empresas y de las entidades gubernamentales estima que el marco legal es completamente favorable a la RS. Sin embargo, apenas el 8% de las organizaciones de la sociedad civil tiene la misma apreciación” (Torresano, 2012, p.

21). En el año 2009, se estructura el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) para fomentar el desarrollo en el país. Sin embargo, sólo un “29% de las empresas conocen el PNBV, a pesar de que el 64% de las entidades gubernamentales menciona dar a conocer la información sobre este tema” (Torresano, 2012, p. 23). De la misma forma, los actores son conscientes de las dificultades a la hora de implementar las estrategias de responsabilidad social en las organizaciones, entre las cuales encontramos: costos relacionados a su implementación, escasa formación del personal con respecto al tema, falta de información acerca de la RSE, dificultad a la hora de elaborar políticas y procedimientos, entre otros (Torresano, 2012, p. 28).

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General

Describir las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión del talento humano, identificando los elementos claves de la sostenibilidad y explorando las experiencias en el sector agroalimentario para analizar las políticas y prácticas socialmente responsables que perciben sus públicos internos.

3.2 Objetivos Específicos

- Explorar el modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial relacionada con los colaboradores de la empresa del sector agroalimentario.
- Categorizar las prácticas de Responsabilidad Social relacionadas a la gestión humana, identificando aquellos aspectos que sean coherentes con las normativas de sostenibilidad revisadas.

- Analizar desde las percepciones de los trabajadores las políticas de responsabilidad social y las prácticas de consumo sostenible que desarrolla la empresa del sector agroalimentario.

4. Diseño Metodológico

4.1 Enfoque y alcance

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. El propósito del mismo es conocer las percepciones de los colaboradores en una organización en relación a las prácticas socialmente responsables dentro de la misma y las opiniones de los líderes en las empresas en cuanto al desarrollo de proyectos sostenibles en la organización. Dicho enfoque es apropiado para la investigación ya que la investigación cuantitativa nos brinda la "posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente y nos otorga control sobre los fenómenos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 16). Por el otro lado, Mejía (2004, citado por Castro, 2010) afirma que "la investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados" (p. 33). El enfoque mixto nos permitirá obtener una perspectiva más amplia del fenómeno y cuantificar las opiniones y perspectivas para obtener datos precisos en cuanto a la RSE, en la empresa.

El alcance de esta investigación es de carácter descriptivo ya que "lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado" (Martínez, 2006, p. 171). Asimismo, es de carácter exploratorio ya que es la primera investigación de este tipo realizada en el Ecuador y "se desea indagar sobre el tema desde nuevas perspectivas" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 79). Asimismo, al

tratarse de un estudio de caso “los datos son obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, entrevistas directas” (Martínez, 2006, p. 167). El estudio fue llevado a cabo en la zona de Bucay, Ecuador; y la temporalidad del mismo es transversal, dado que la investigación “recolecta datos en un solo momento y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151).

4.2 Unidad de Análisis

Se establecieron ciertos criterios a la hora de seleccionar la empresa, los cuales eran fundamentales para nuestra investigación. Los parámetros fueron son los siguientes:

- La empresa tiene que ser ecuatoriana
- El tamaño de la empresa tiene que ser mediana y/o grande
- La empresa tiene que contar con Memorias de Sostenibilidad
- La empresa no debe ser multinacional

Cumpliendo con estos criterios, se analizó una industria alimenticia ecuatoriana fundada en el año 1957. Esta se dedica a la producción y comercialización de diversos productos, en gran parte de proteína animal. Sus principales oficinas se encuentran en Guayaquil y Quito; y cuentan con 123 centros de operación a nivel nacional, que incluyen: oficinas administrativas, plantas de procesamiento, laboratorios, centros para la distribución de sus productos, entre otros. Actualmente, están conformados por aproximadamente7,765 colaboradores; distribuidos en 10 provincias del país. De la misma forma, dicha empresa cuenta con varias afiliaciones con asociaciones diversas, corporaciones, federaciones, cámaras, clubes y gremios de Responsabilidad Social.

4.3 Muestra

La muestra seleccionada para dicha investigación es de tipo no probabilística a conveniencia debido a que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de quien hace la muestra” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 176). De la misma forma, se realizó una técnica de muestreo intencional (por conveniencia), la cual consiste en “la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo” (Casal y Mateu, 2003, p. 5).

Para este estudio, se seleccionaron criterios para establecer la muestra: esta será como mínimo de 30 colaboradores, los trabajadores deben pertenecer al nivel operativo y/o administrativo, sin distinción de sexo y/o edad. Asimismo, cabe destacar que dichos criterios estarán sujetos a la accesibilidad que brinde la organización.

4.4 Técnicas y herramientas

Al tratarse de una investigación que busca explicar la relación entre distintas variables, se emplearon algunas técnicas las cuales lograron un mayor acercamiento del tema a tratar. En el presente estudio, se utilizaron cuatro técnicas de investigación: entrevista a experto, análisis documental, entrevistas a encargados de la Responsabilidad Social Empresarial, y encuesta.

Tabla 1.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas	Fuentes	Instrumentos
Entrevista a experto	Expertos de la Responsabilidad Social Empresarial	Entrevistas semiestructuradas
Análisis Documental	Memorias de sostenibilidad, código de ética empresarial, políticas internas de la empresa, planeación estratégica, informes de sostenibilidad.	Matriz de análisis documental
Entrevistas a líderes de la RSE y de Grupos de Interés	Responsables de la Responsabilidad Social en la empresa y Grupos de Interés	Entrevistas semiestructuradas
Encuesta	Colaboradores del nivel operativo/administrativo de la organización	Cuestionario

Elaboración propia

La primera técnica comprende entrevistas semiestructuradas para expertos y encargados de la Responsabilidad Social Empresarial (Ver Anexo 10.3). Estas lograrán un mayor acercamiento y comprensión del tema, nos brindarán perspectivas diferentes acerca de las diferentes prácticas laborales y medioambientales relacionadas a la RSE, y permitirá analizar de mejor manera las prácticas sostenibles en las empresas ecuatorianas. Este tipo de entrevistas “parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar

al interlocutor, aclarar términos e identificar ambigüedades" (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013, p. 163).

En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis documental en dónde se recogerá toda la información relevante de la compañía, tales como: memorias de sostenibilidad, informes de sostenibilidad, códigos de ética, políticas internas de la empresa, filosofía empresarial, historia y trayectoria de la organización, reportes de planeación estratégica, entre otros. De la misma forma, mucha de la información será obtenida de la página web y redes sociales de la empresa, como: *Instagram* y *Twitter*. El análisis documental es considerado como una "forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática" (Dulzaides y Molina, 2004, p. 2).

En tercer lugar, se realizará una encuesta a una muestra reducida de 30 colaboradores del nivel operativo de la organización (Ver Anexo 10.2). Esta técnica permite "recoger y analizar una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características" (Anguita, Repullo y Donado, 2003, p.144). Dicho instrumento será un gran aporte para la triangulación de datos y por ende para la investigación en general. Este cuestionario contempla preguntas cerradas con un mismo tipo de escala, basadas en las dimensiones de la Responsabilidad Social.

4.5 Plan de trabajo

A continuación, en la Tabla 2 se detalla el cronograma de trabajo para la ejecución de las actividades del estudio.

Tabla 2.

Cronograma de Trabajo

Actividad	Fecha de Aplicación
Entrevistas a expertos	10 de Junio del 2019
Entrevista a Gerente Regional de Responsabilidad Social Corporativa	31 de Octubre del 2019
Entrevista a Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés	31 de Octubre del 2019
Aplicación de encuestas a colaboradores	31 de Octubre del 2019
Tabulación de encuestas a colaboradores	1 de Noviembre del 2019
Descripción de Resultados	3 de Noviembre del 2019

Elaboración Propia

4.6 Análisis de datos

A partir de la revisión de la literatura, se pudieron determinar las seis dimensiones de la Responsabilidad Social que más se ajustan a nuestra investigación. Estas estuvieron basadas en los principios de la Responsabilidad Social planteados en la ISO 26000, el estudio de (Azuero, García y Peláez, 2013) y fueron conceptualizadas en base al estudio de (Torresano, 2012). Asimismo, de cada dimensión saldrán preguntas para ser contestadas por los expertos del tema en la empresa y así obtener los datos cualitativos.

Tabla 3.

Conceptualización de las Dimensiones

Dimensión	Conceptualización
Respeto al individuo equidad y diversidad	Se incluyen las declaraciones de principios y las acciones que emprenden las empresas, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de reclutamiento laboral, el acoso sexual y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida – trabajo (García, Azuero & Peláez, 2013)
Medio ambiente y Consumo responsable	Evalúa el grado de conciencia medio ambiental implícito en las decisiones de los consumidores responsables (Dueñas, Perdomo-Ortiz & Villa, 2014)
Planeación estratégica de Responsabilidad Social	Evalúa la percepción que tienen los consumidores sobre el comportamiento de la organización en la RSE y la influencia que tiene dicha percepción en la estrategia (Dueñas, Perdomo-Ortiz & Villa, 2014)
Desarrollo profesional de los colaboradores	Se incluyen las prácticas de la empresa que permiten motivar y mejorar el nivel de competitividad de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral (García, Azuero & Peláez, 2013).
Clima organizacional	Permite un ambiente laboral óptimo para crecer profesionalmente (Torresano, 2012).
Salud y seguridad laboral	Se incluyen las políticas y acciones de la empresa encaminadas a garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores en desarrollo de su jornada laboral, incluyendo las oportunidades para mejorar la salud y su calidad de vida (García, Azuero & Peláez, 2013)

Adaptado del Estudio: García, Azuero & Peláez, 2013

Tabla 4.

Dimensiones y Categorías

Dimensiones	Categorías
Respeto al individuo equidad y diversidad	-Selección de personal responsable -Respeto a la diversidad (raza, etnia, edad, religión, género, orientación sexual o capacidades especiales)
Medio ambiente y Consumo responsable	-Consumo adecuado de los recursos básicos (agua, energía y papel) -Actividades de cuidado y protección ambiental -Participación en la comunidad -Voluntariado
Planeación estratégica de Responsabilidad Social	-Proyectos sostenibles -Políticas internas -Diseño de estrategias socialmente responsables -Planificación estratégica de políticas y objetivos
Desarrollo profesional de los colaboradores	-Oportunidad de Aprendizaje -Capacitaciones - Retroalimentación
Clima organizacional	-Ambiente laboral -Comunicación interna -Cultura organización
Salud y seguridad laboral	-Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional - Prevención de enfermedades -Medidas de seguridad - Protocolos de emergencia

Adaptado del Estudio: Azuero, García y Peláez, 2013

Por el otro lado, los datos cuantitativos serán ingresados a formato en Excel para establecer porcentajes reales y tablas dinámicas para una mejor comprensión de los resultados.

5. Resultados

Como se mencionó anteriormente, se aplicaron entrevistas y encuestas en la organización para obtener datos cualitativos y cuantitativos. Estos fueron analizados a profundidad bajo una serie de teorías y conceptos relacionados a la Responsabilidad Social Empresarial, que permitieron la selección de dimensiones observables, para así responder a los objetivos planteados. De la misma forma, la discusión de los resultados será abordada con el tercer objetivo planteado y así lograr una correcta triangulación de los datos obtenidos.

Se buscó explorar acerca de la Responsabilidad Social y cómo la misma es abordada en las empresas ecuatorianas. Luego, se procedió a indagar sobre la empresa, su trayectoria, hitos relacionados a la responsabilidad social, memorias de sostenibilidad, entre otros. Una vez obtenida esta información, se pudo complementar la misma a través de herramientas de investigación, para conocer las percepciones de los trabajadores y profundizar sobre las políticas y programas que los líderes de la empresa implementan en la RSE. Esto fue clave para analizar las diferentes dimensiones del estudio y sacar conclusiones. En primer lugar, el cuestionario de preguntas nos permitió medir la percepción de los colaboradores con respecto a las prácticas socialmente responsables de la organización, y de esta forma evaluar si realmente los programas de RSE eran interiorizados por los colaboradores. Asimismo, las entrevistas al Gerente Regional de Responsabilidad Social Corporativa y

Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés nos permitieron profundizar acerca de aquellas prácticas en la empresa.

5.1 Modelo de gestión de RSE de la empresa

La empresa seleccionada es una compañía ecuatoriana del sector agroalimentario que cuenta con una trayectoria de 60 años en el mercado nacional. Su trabajo se ha centrado principalmente en el desarrollo de sus colaboradores y comunidad en general, generando fuentes de trabajo y fomentando buenas relaciones con todos sus clientes (Web Institucional, 2019). En el año 1957, se constituyó la compañía precursora del grupo, pero años más tarde nace formalmente con el objetivo de producir huevos de manera comercial.

En el año 2012, se publica la primera memoria de sostenibilidad de la empresa en dónde inician el camino hacia la sostenibilidad y responsabilidad; haciendo énfasis a la nutrición, el desarrollo avícola, la gestión ambiental y el desarrollo humano (Memoria de Sostenibilidad, 2012). Un año después, con el objetivo de reconocer el esfuerzo de los trabajadores y fomentar su desarrollo profesional, se realiza la entrega de los “Gallos de Oro”. Dicho reconocimiento se basaba en el trabajo de equipo, autodesarrollo y lealtad a la organización. En cuanto a la seguridad y seguridad ocupacional, se invirtieron alrededor de $1,83 millones de dólares para mantener condiciones favorables de salud, seguridad y protección para todos los colaboradores. Con el fin de llevar un consumo adecuado de los recursos básicos, se realizaron campañas permanentes de ahorro de agua para crear una cultura ambiental responsable. Este compromiso los llevó a medir su Huella de Carbono Corporativa para considerar un ahorro en agua, energía y transporte (Memoria de Sostenibilidad, 2013). Para el año 2014, como parte de su planificación estratégica de

Responsabilidad Social, se comprometen aún más con la educación rural mediante la Fundación San Luis. Dicha fundación representa un aliado estratégico de la organización en la cual se ejecutan los proyectos de desarrollo social. El modelo educativo llevado a cabo por dicha fundación busca promover la alimentación sana y buena educación en los niños y jóvenes (Memoria de Sostenibilidad, 2014).

La filosofía corporativa de la organización se basa en el Bienestar Familiar, Ambiental y Social, la cual busca alcanzar sus metas y las de sus consumidores.

En cuanto al “Bienestar Familiar”, la empresa incentiva a las personas a adoptar hábitos saludables mediante una alimentación balanceada y actividad física. Además, busca reducir los índices de desnutrición y obesidad; a través de sus productos de calidad, especialmente la proteína animal. En relación a su compromiso con las familias, se realizaron censos nacionales con el fin de adecuar el servicio de distribución de sus productos y optimizar recursos en la cadena de valor. En cuanto al “Bienestar Ambiental”, la empresa se esfuerza para conservar el medio ambiente como parte de su filosofía empresarial, en donde busca obtener los mayores beneficios utilizando la menor cantidad de recursos. La innovación tecnológica y la implementación de procesos amigables buscan el uso adecuado y óptimo de los recursos. En cuanto al “Bienestar Social”, la empresa promueve el desarrollo y oportunidades a través del apoyo y capacitación a proveedores/colaboradores. Durante el año 2015, se ejecutaron 116 programas en las comunidades para trabajar en su infraestructura, capacitaciones y donaciones estratégicas, lo cual representaba el 37% de sus centros de operación a nivel nacional (Memoria de Sostenibilidad, 2015).

La empresa trabaja de forma positiva en temas de derechos humanos y trabajo justo, conforme a los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en donde forma

parte de esta red desde el año 2011. De la misma manera, ratifica su compromiso con los niños al pertenecer a la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil, llevado a cabo por el Ministerio de Relaciones Laborales y Unicef. Por el otro lado, con el objetivo de generar progreso social y económico en las comunidades cercanas, más del 45% de las compras corresponden a proveedores ubicados cerca de sus centros de operación (Memoria de Sostenibilidad, 2016). En el año 2017, se introduce la Escuela de Nutrición enfocada en dar a conocer a los colaboradores cómo alimentarse de forma balanceada. Por el otro lado, en ese mismo año, se inició la revisión de la reputación de la empresa a través del análisis de las percepciones de los consumidores, en redes sociales (Memoria de Sostenibilidad, 2017). Ratificando su interés con el medio ambiente, la organización fue reconocida por diferentes entidades por sus proyectos sostenibles. Entre estos podemos destacar los siguientes:

- Mención “Juntos Cuidamos el Ambiente” y “Distinción Ambiental Metropolitana Quito Sostenible”
- Aporte a la generación de Bienestar Familiar, Social y Ambiental
- Reconocimiento entregado por la ONU- PNUD y CEMDES
- Reconocimiento Nivel de Impacto Medio ODS3- ODS8- ODS13
- Reconocimiento Nivel de Impacto Alto ODS2- ODS6- ODS12
- Categoría Empresa Privada por el ODS #6
- 16 certificaciones ISO 14001: 2015 (Memoria de Sostenibilidad, 2017).

Como parte de sus actividades sostenibles, la organización cuenta con proyectos forestales, mejoramiento de la calidad de aguas residuales, reducción y reutilización del agua, programas de eficiencia energética, reducción de emisiones; aportando al consumo

responsable de la organización. Debido a esto, la empresa ha logrado reutilizar 229.282 m3 de agua en sus centros de operación, el cual representa el 6% del porcentaje total del consumo nacional (Memoria de Sostenibilidad, 2017).

En la actualidad, cuentan con alrededor de 7.765 colaboradores y 123 centros de operación. Cada centro de operación incluye: oficinas administrativas, plantas de producción, centros de distribución, laboratorios para los análisis, almacenes, entre otros. Estos se encuentran distribuidos en 10 provincias del país y sus productos son repartidos en las 24 provincias del Ecuador. Sus productos alimenticios son de consumo humano y nutrición animal. De la misma forma, con el principio de ser eficientes, sus canales de ventas a nivel nacional incluyen: canal tradicional, mercados populares, autoservicios, *food service*, entre otros (Web Institucional, 2019).

A continuación, la Figura 5 muestra la línea del tiempo empresarial en dónde se destacan los hitos más relevantes en cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa:

Figura 5: Línea del Tiempo de la empresa

5.1.1 SDG Compass y la Cadena de Valor

Con el propósito de gestionar las prácticas sostenibles y agregar valor a cada uno de sus procesos, se aplicó la guía *SDG Compass* para detectar las prácticas socialmente responsables de la empresa y cómo estas contribuyen a los ODS.

Figura 6: SDG Compass

En primer lugar, se detectaron los principales grupos de interés internos y externos de la organización. Estos fueron distribuidos en la cadena de valor y posteriormente analizados con respecto a su aporte a los ODS. La tabla 5 muestra dicha distribución:

Tabla 5.

Grupos de Interés y la Cadena de Valor

Grupo de interés	Cadena de Valor
Clientes	Materia prima, proveedores, logística de entrada, distribución, uso del producto y fin de vida del producto.
Consumidores	Uso del producto y fin de vida del producto
Colaboradores	Logística de entrada, operaciones de la compañía
Distribuidores	Distribuidores
Proveedores	Materia prima, proveedores
Comunidad	Uso del producto y fin de vida del producto

Elaboración Propia

Luego, se establecieron los ODS relacionados a las prácticas sostenibles y consumo responsable en los que la empresa trabaja a través de su cadena de valor. La tabla 6 muestra dicha relación:

Tabla 6.

Cadena de Valor y ODS

Cadena de Valor	ODS
Materias primas	11
Proveedores	1-11
Logística de Entrada	9
Operaciones de la Compañía	5-6-8-9-12-13
Distribución	9
Uso del Producto	3
Fin de vida del producto	9

Elaboración Propia

En cuanto a las materias primas, la organización compra en gran parte a proveedores locales para apoyar a las comunidades cercanas de la empresa, reduciendo así los índices de desempleo de la zona. Las operaciones de la empresa buscan reducir el impacto ambiental y proteger los recursos naturales mediante la innovación tecnológica de sus procesos. De la misma manera, la organización se preocupa por el desarrollo y crecimiento de los colaboradores sin distinción, siendo un apoyo en lo personal y profesional. Como resultado, el cliente interno y externo se beneficia de productos saludables y de excelente calidad (Memoria de Sostenibilidad, 2017).

5.2 Prácticas de Responsabilidad Social en la Gestión Humana

La Responsabilidad Social es de suma importancia en todas las organizaciones hoy en día ya que estas buscan cumplir con un deber ético frente a todos los *stakeholders*. Muchas empresas ven la RSE como una oportunidad de retribuir, tanto internamente como externamente, de manera social y palpable en todas las cosas que podemos hacer como empresa, más allá de cualquier giro económico (Gerente de marketing, comunicación personal, junio 2019).

Respeto al individuo equidad y diversidad

Con respecto a las materias fundamentales de la ISO 26000, se hace énfasis en los derechos humanos y prácticas laborales que respeten la integridad de los colaboradores. A partir de esto, la organización ha establecido tres valores para respetar la integridad del colaborador: responsabilidad, solidaridad e integridad (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). En cuanto a los procesos de selección, la empresa se está enfocando en atraer talento externo que cumpla con las competencias requeridas para el cargo. El análisis es llevado a cabo por los jefes de talento humano más o menos de acuerdo a las competencias de cada cargo para según eso hacer un llamamiento, y hacer test psicológicos online (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). Los test psicológicos realizados por la empresa permiten seleccionar a los colaboradores acorde a sus habilidades, sin distinción de sexo u otros atributos físicos. Con respecto al talento humano en la organización, debido al propio giro de negocio, predomina la mano de obra masculina. Sin embargo, la organización ha venido mejorando en estos últimos años, y en la actualidad tienen un 35-45% de población femenina en puestos administrativos y ejecutivos (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019).

Social, medio ambiental y consumo responsable

La empresa cuenta con programas comunitarios enfocados en los siguientes ejes: mejoramiento de infraestructuras, capacitaciones, donaciones estratégicas, conocimiento de las instalaciones de la empresa y voluntariado corporativo. Dichos programas están estrechamente relacionados a los ODS, especialmente "Producción y Consumo Responsable" y "Ciudades y Comunidades Sostenibles". Con esto, la empresa mantiene un diálogo constante con los líderes y las comunidades para detectar cuáles son sus necesidades y poder direccionar sus esfuerzos a estas. Por ejemplo, el arreglo de parques comunitarios y calidad de aulas en las escuelas. En cuanto a las capacitaciones, estos buscan enseñar a sus trabajadores y a miembros de la comunidad acerca de temas diversos, especialmente relacionados a la conservación del medio ambiente. La empresa busca dar un valor agregado mediante las donaciones estratégicas ya que estas representan un retorno en confianza, credibilidad y cariño (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). Con esto, buscan convertirse en una empresa querida y valorada por la comunidad. Para dar a conocer sus prácticas socialmente responsables, no sólo a comunidad sino también a las autoridades, la empresa permite el ingreso de personas a sus instalaciones para dar a conocer sus actividades en procura al cuidado del medio ambiente y la comunidad. Estos consideran que gran parte de los problemas sociales y medioambientales vienen dados por un desconocimiento del tema (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). Otro de los programas sociales de la organización es fomentar el voluntariado corporativo a sus colaboradores, el cual busca que los empleados interioricen el cuidado a la naturaleza y consumo responsable. Asimismo, la empresa fomenta un consumo responsable de papel y plástico mediante el programa de las

3R: reciclar, reducir y reutilizar (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019).

Desarrollo Profesional de los Colaboradores

Entre los subsistemas de Gestión Humana podemos encontrar la capacitación y desarrollo de los colaboradores. Este desarrollo no sólo se da en la parte profesional sino también en el aspecto personal. Para complementar dicho desarrollo, la empresa realiza una evaluación de 360 grados con el objetivo de detectar falencias y poder trabajar en ellas mediante capaciones (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019). Las capacitaciones realizadas por la organización van acorde a las deficiencias que presente el colaborador o un área específica. De esta forma, se ratifica que la organización es "una empresa humana que se preocupa por el desarrollo integral de cada uno de los colaboradores" (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019).

Clima Organizacional

El clima laboral se mide cada dos o tres años, pero el trabajo del colaborador es evaluado periódicamente por sus jefes; en caso de encontrar alguna eventualidad, se genera un plan para el colaborador y/o el área en donde labora (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019). El balance entre la vida familiar y laboral incide en el clima laboral, y este puede medirse en base a distintas prácticas, como, por ejemplo, la flexibilidad de horarios en la empresa. Sin embargo "debido a que trabajan con especies vivas, no todos podrían gozar de este beneficio por igual" (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019).

Seguridad y Salud Laboral

La organización cuenta con un protocolo interno el cuál es difundido a través de varios medios. En caso de un accidente laboral, la empresa da aviso del accidente al Ministerio de Relaciones Laborales y se acoge a lo que manda la ley (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019). La organización ha invertido gran parte de sus recursos a proteger la integridad física de su personal y mejorar la seguridad ciudadana, por ende "arman trabajos de equipo con la policía para organizar brigadas e instalar alarmas" (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019).

Planificación Estratégica

La ISO 26000 es un aliado clave para la organización en su gestión estratégica y busca guiarla en su camino a la sostenibilidad. A pesar de que la empresa no cuenta con una misión ni visión definida, estos tienen un propósito. Este sostiene que son una empresa familiar, eficiente, humana y sostenible, y que existe para alimentar bien (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). Con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la organización hace hincapié en algunos ODS con el objetivo ser estratégicos en cada uno de los eslabones de su cadena de valor, estableciendo diversas prácticas socialmente responsables en cada una de ellas. Asimismo, la empresa forma parte del Pacto Global el cuál orienta a la organización en la memoria de sostenibilidad (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). Es importante destacar que la organización es la primera empresa en ser reconocida por el Ministerio del Medio Ambiente por sus resultados a través de los puntos verdes. En la actualidad, cuentan con 18 puntos verdes y poseen cuatro certificados de empresa eco eficiente (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019).

5.3 Percepciones de los colaboradores

Las prácticas de responsabilidad social fueron agrupadas en cinco categorías y posteriormente evaluadas mediante el cuestionario a los colaboradores en la empresa.

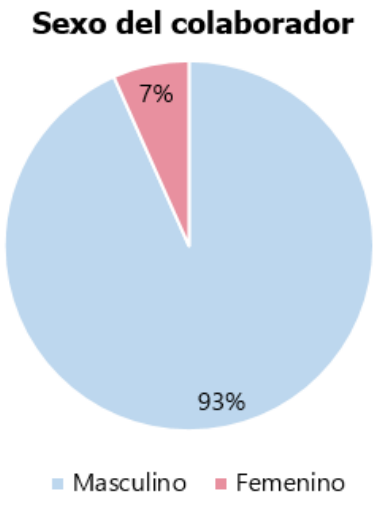

Figura 7. Sexo de colaboradores encuestados

Respecto a la Figura 7, es importante destacar que de los colaboradores encuestados fueron el 93% hombres y únicamente un 7% eran mujeres.

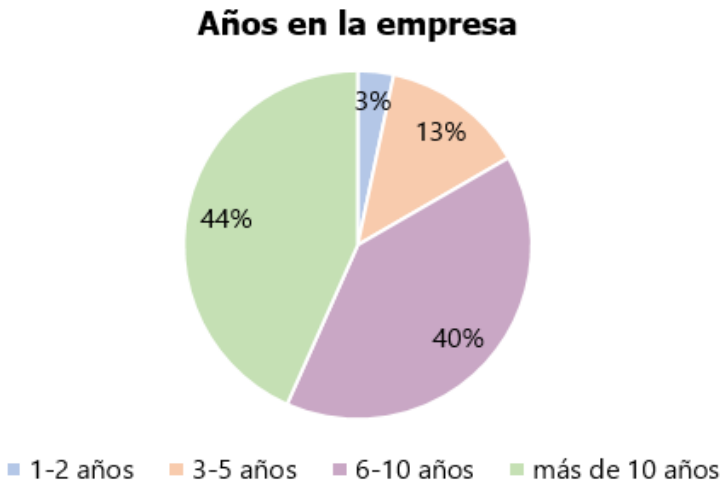

Figura 8. Años en la empresa de colaboradores encuestados

Respecto a la Figura 8, podemos observar que el 40% lleva laborando en la organización de 6-10 años y un 44% se ha mantenido en la empresa por más de 10 años.

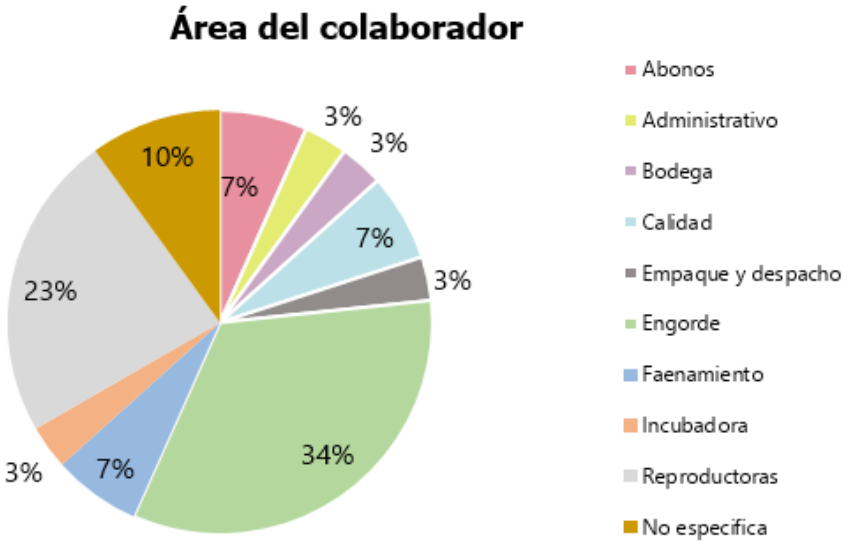

Figura 9. Área del colaborador encuestado

Respecto a la Figura 9; se puede observar que los colaboradores, mayormente del área operativa, pertenecen a distintos departamentos. Un 34% pertenece a Engorde y un 23% a Reproductoras.

5.3.1 Respeto al individuo, equidad y diversidad

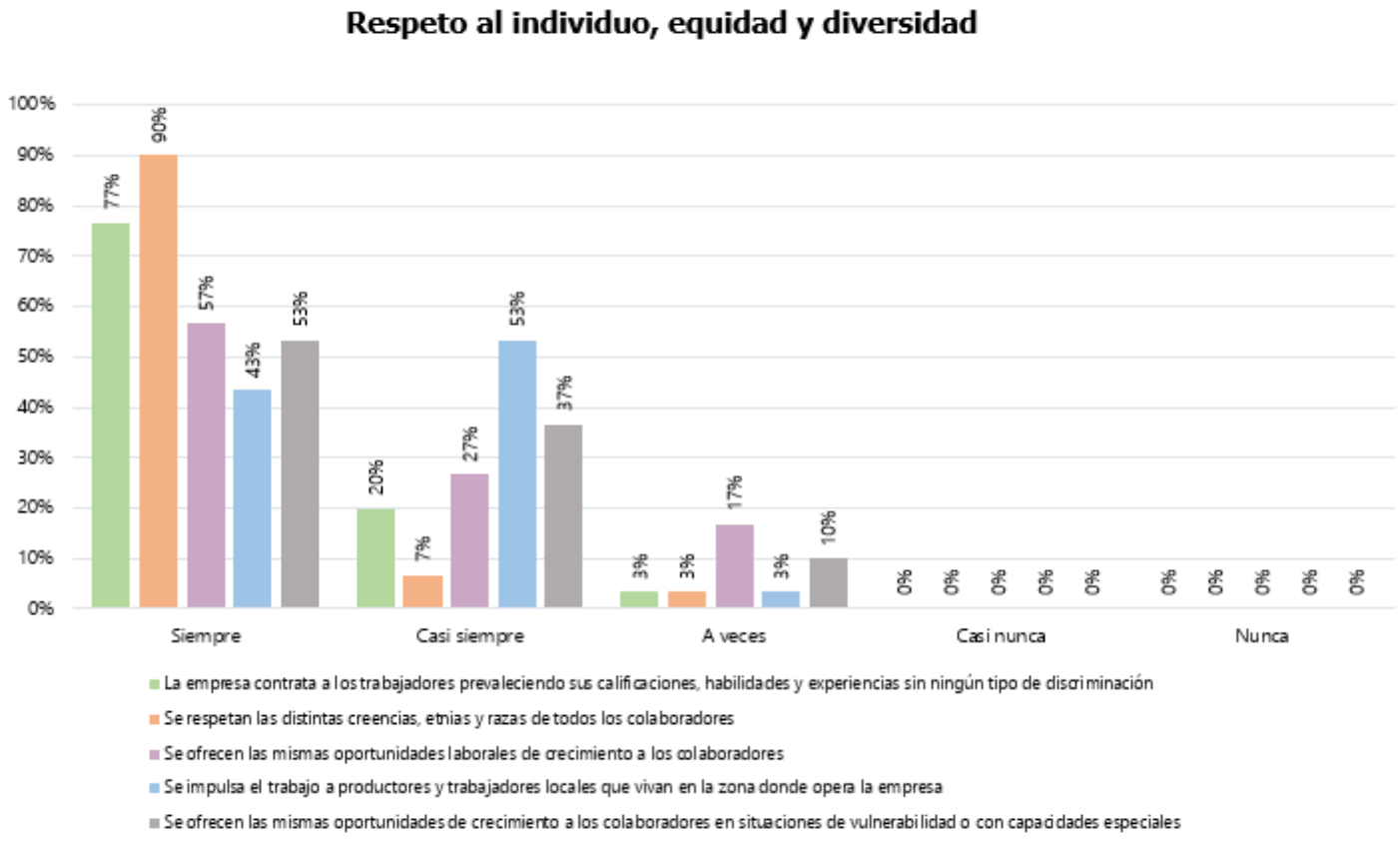

Figura 10. Respeto al individuo, equidad y diversidad

A partir de la Figura 10, se presentan los datos obtenidos de la categoría Respeto al Individuo, Equidad y Diversidad. En primer lugar, podemos observar que un 77% de colaboradores percibe que la empresa contrata a los trabajadores en cuanto a sus calificaciones, habilidades y experiencias sin ningún tipo de discriminación. Sin embargo, un 20% consideró la opción “casi siempre”.

En tanto al respeto de las creencias, étnias y razas de los colaboradores, un 90% de los colaboradores consideran que existe un respeto a las culturas y rasgos personales, mientras que un 7% contempla la opción “casi siempre”. Con respecto a las oportunidades laborales

de crecimiento a los colaboradores, el 57% de los colaboradores afirma que existen oportunidades de desarrollo en el ámbito personal y profesional dentro de la organización. Sin embargo, un 27% consideró la opción “a veces”. Respecto al impulso de trabajo a productores y trabajadores locales; únicamente un 43% considera que se promociona trabajo a personas de comunidades cercanas a la empresa, mientras que un 53% sostiene que casi siempre se incentiva el trabajo local. Por último, podemos observar que un 53% considera que se ofrecen las mismas oportunidades de crecimiento a los colaboradores en situaciones de vulnerabilidad o con capacidades especiales. Sin embargo, un 37% contempla la opción “casi siempre”.

Las prácticas socialmente responsables a encuestar fueron determinadas en base al estudio de (García, Azuero & Peláez, 2013), que buscaba evaluar prácticas en relación a la no discriminación en el proceso de reclutamiento, equilibrio laboral y familiar, y equidad de género.

5.3.2 Social, Medio Ambiente y Consumo Responsable

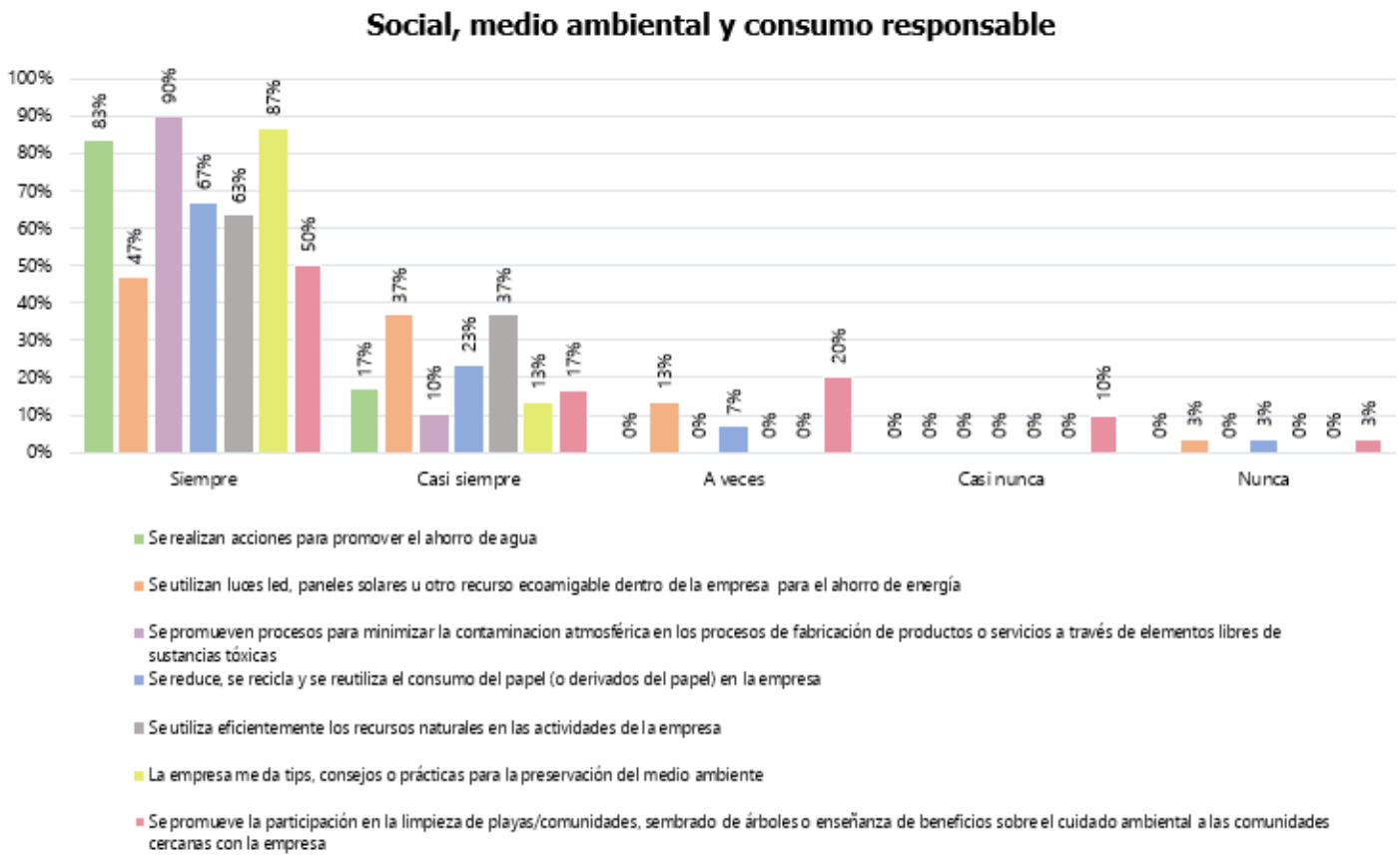

Figura 11. Social, Medio Ambiental y Consumo Responsable

A partir de la Figura 11, se presentan los datos obtenidos de la categoría Social, Medio Ambiental y Consumo Responsable. El 83% de los colaboradores percibe que se realizan acciones para promover el ahorro de agua, mientras que un 17% considera que casi siempre se llevan a cabo estas prácticas de consumo responsable. Con respecto al uso de luces LED, paneles solares y otro recurso ecoamigable dentro de la empresa para el ahorro de energía, un 47% de los colaboradores sostuvo se llevan a cabo dichas prácticas en la organización. Sin embargo, un 37% de los trabajadores contempla la opción “casi siempre”. En cuanto al fomento de procesos para minimizar la contaminación atmosférica en los procesos de

fabricación de productos a través de elementos libres de sustancias tóxicas; un 90% de los colaboradores considera que esta práctica se lleva a cabo en la organización. Por el otro lado, únicamente un 10% sostiene lo contrario. Respecto al consumo responsable, un 67% de los colaboradores considera que se reduce, recicla y se reutiliza el consumo de papel en la empresa, mientras que un 23% contempla la opción “casi siempre”.

Referente al uso eficiente de los recursos naturales en las actividades de la empresa, 63% de los empleados considera que es así. Sin embargo, el 37% de lo colaboradores sostiene la opción “casi siempre”. Asismimo, un 87% de los trabajadores considera que la organización da tips, consejos o prácticas para la preservación del medio ambiente; mientras que el 13% de los colaboradores sostiene que casi siempre se da a conocer información referente a la protección de la naturaleza. Finalmente; en cuanto a la participación de la empresa en limpieza de playas y sembrado de árboles, un 50% de los colaboradores sostuvieron que es así. Sin embargo, el 17% consideró la opción “casi siempre”.

Las prácticas socialmente responsables a encuestar fueron determinadas en base al estudio de (Dueñas, Perdomo-Ortiz & Villa, 2014), que buscaba evaluar el grado de conciencia de las personas con respecto al medio ambiente y consumo responsable.

5.3.3 Desarrollo Profesional de los Colaboradores

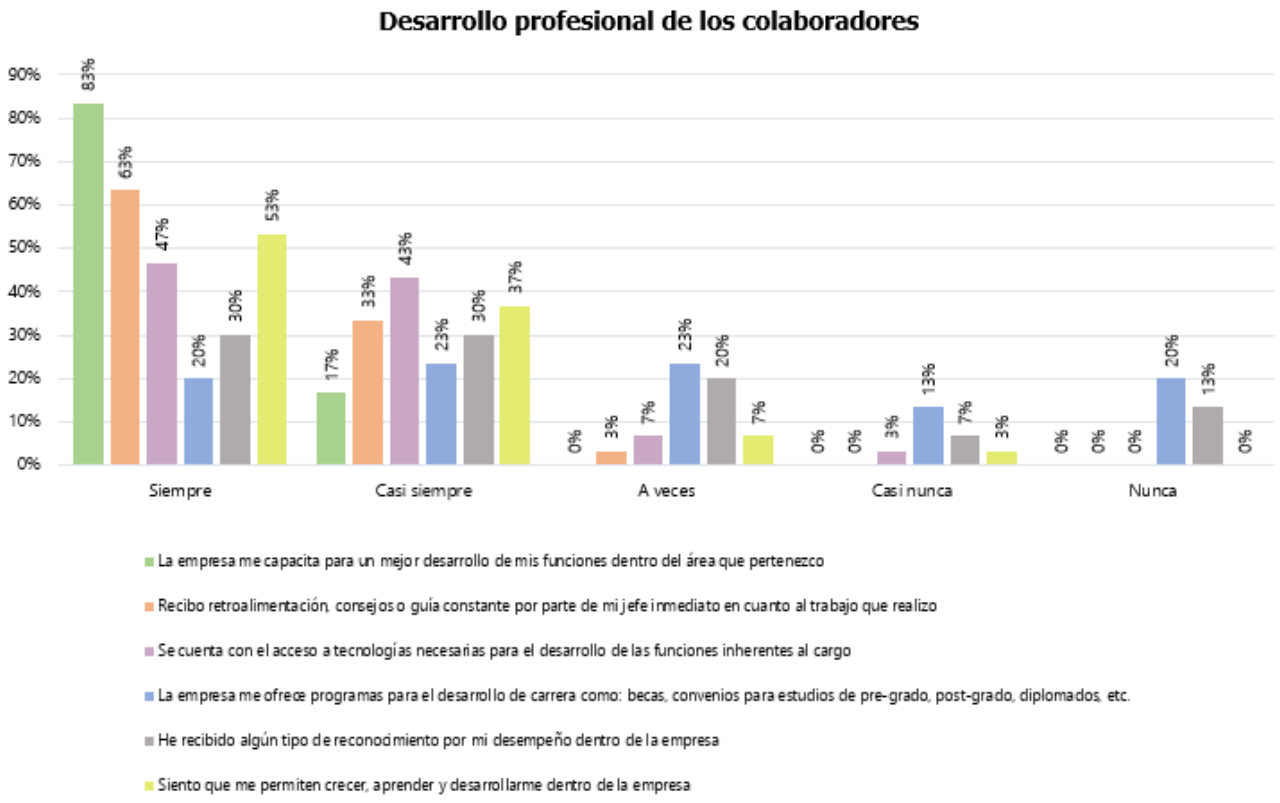

Figura 12. Desarrollo Profesional de los Colaboradores

A partir de la Figura 12, se presentan los datos obtenidos de la categoría Desarrollo Profesional de los Colaboradores. Un 83% de los colaboradores considera que la empresa capacita para un mejor desarrollo de sus funciones, mientras que un 17% sostuvieron la opción “casi siempre”. Con respecto a la retroalimentación, consejos y guía constante por parte del jefe inmediato, el 63% de los trabajadores afirman que reciben *feedback* del trabajo realizado. Sin embargo, un 33% de los empleados consideran la opción “casi siempre”. El 47% de los trabajadores afirman que se cuenta con el acceso a tecnologías necesarias para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo; mientras que un 43% considera que casi siempre está presente el factor tecnológico para cumplir con sus

responsabilidades. Referente a los programas de becas, estudios pre-grado y post-grado, y diplomados; únicamente un 20% de los colaboradores sostiene que esto es así, mientras que el 23% considera la opción “casi siempre”. En tanto al reconocimiento por desempeño en la organización; el 30% de los colaboradores de la empresa sostiene que siempre se reconoce el esfuerzo del trabajador y un 20% fueron por las opciones “casi nunca” y “nunca”. Finalmente, un 53% de los empleados sostienen que sienten que la empresa les permite crecer, aprender y desarrollarse dentro de la misma. Sin embargo, un 37% considera la opción “casi siempre”.

Las prácticas socialmente responsables a encuestar fueron determinadas en base al estudio de (García, Azuero & Peláez, 2013), que buscaba evaluar el papel de la motivación en el trabajo y mejorar el nivel de los colaboradores en la empresa; en relación a sus habilidades, competencias y conocimientos.

5.3.4 Clima Laboral

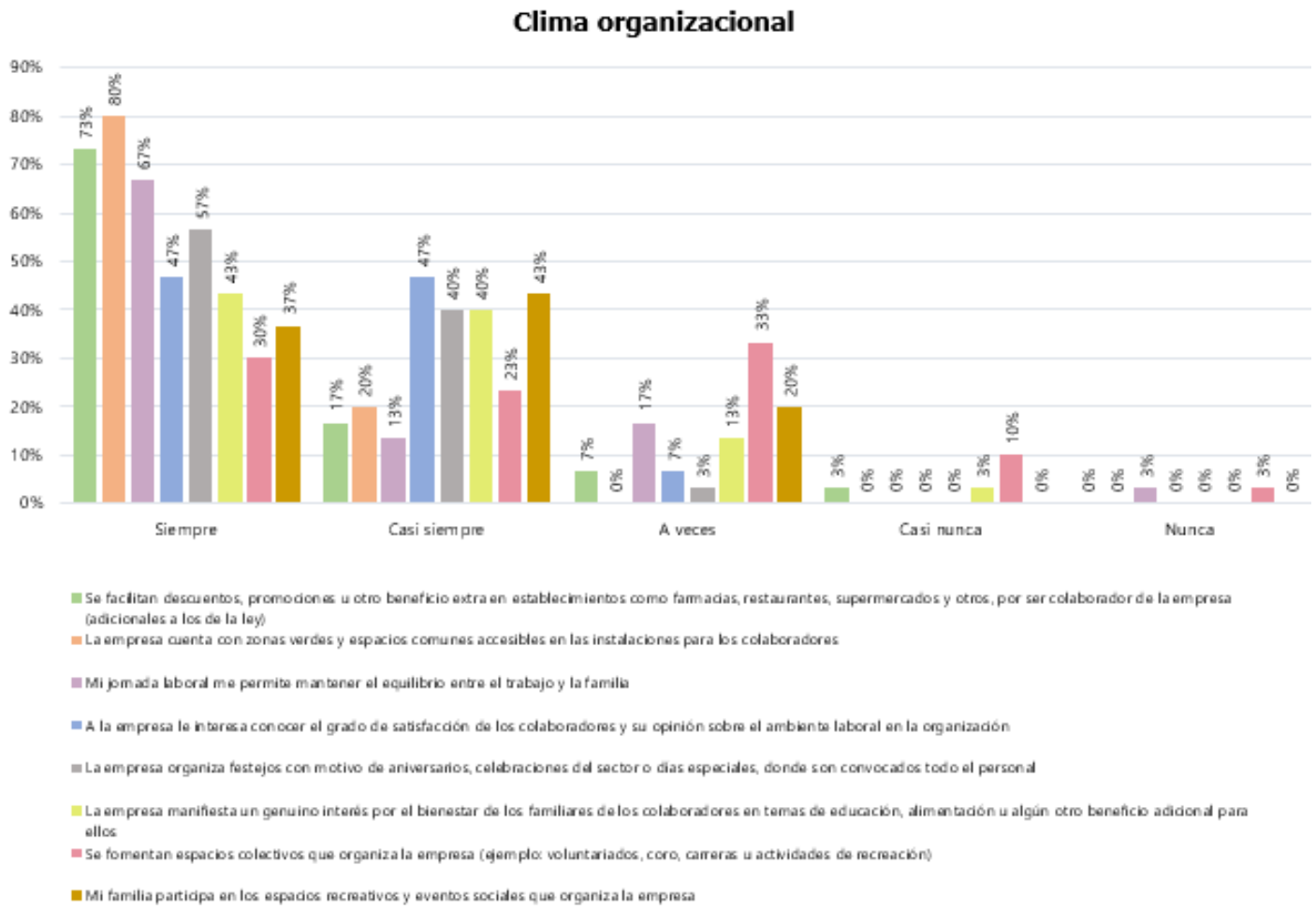

Figura 13. Clima Organizacional

A partir de la Figura 13, se presentan los datos obtenidos de la categoría Clima Organizacional. El 73% de los colaboradores afirman que la empresa facilita descuentos y beneficios adicionales a los de la ley. Sin embargo, un 3% sostiene que “casi nunca” pueden sacar provecho a estos beneficios. Asimismo, un 80% de los colaboradores afirman que la empresa cuenta con zonas verdes en las instalaciones, mientras que un 20% considera la opción “casi siempre”. En cuanto a un equilibrio trabajo- familia, un 67% de los empleados sostiene que existe dicho balance en la organización. Sin embargo, un 17% considera que “a veces” se logra este equilibrio.

Con respecto al interés de la empresa en conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y ambiente laboral; un 47% afirma que la organización si se preocupa por conocer cómo se encuentra el clima laboral empresarial. Sin embargo, otro 47% contempla la opción “casi siempre”. En cuanto a la organización de festejos en ocasiones especiales, el 57% de los trabajadores sostiene que si se organizan celebraciones por motivos de aniversarios, entre otros. Por el otro lado, el 40% de los empleados optan por la opción de “casi siempre”. Asimismo, un 43% de los colaboradores consideran que la empresa siempre manifiesta un genuino interés por el bienestar de las familias de los colaboradores y ofrecen ciertos beneficios para ellos. Sin embargo; un 40% sostiene la opción de “casi siempre”.

De la misma forma, un 30% de los trabajadores considera que siempre se fomentan espacios de voluntariado y otras actividades de recreación en la organización. Sin embargo, un 13% sostiene la opción “casi nunca”. Finalmente, el 37% de los empleados sostienen que la empresa incluye a sus familiares en eventos recreativos y sociales; mientras que un 43% considera que esto ocurre casi siempre en la organización.

Las prácticas socialmente responsables a encuestar fueron determinadas en base al estudio de (Torresano, 2012), que buscaba evaluar el medio laboral óptimo para el buen desarrollo de las actividades.

5.3.5 Seguridad y Salud Laboral

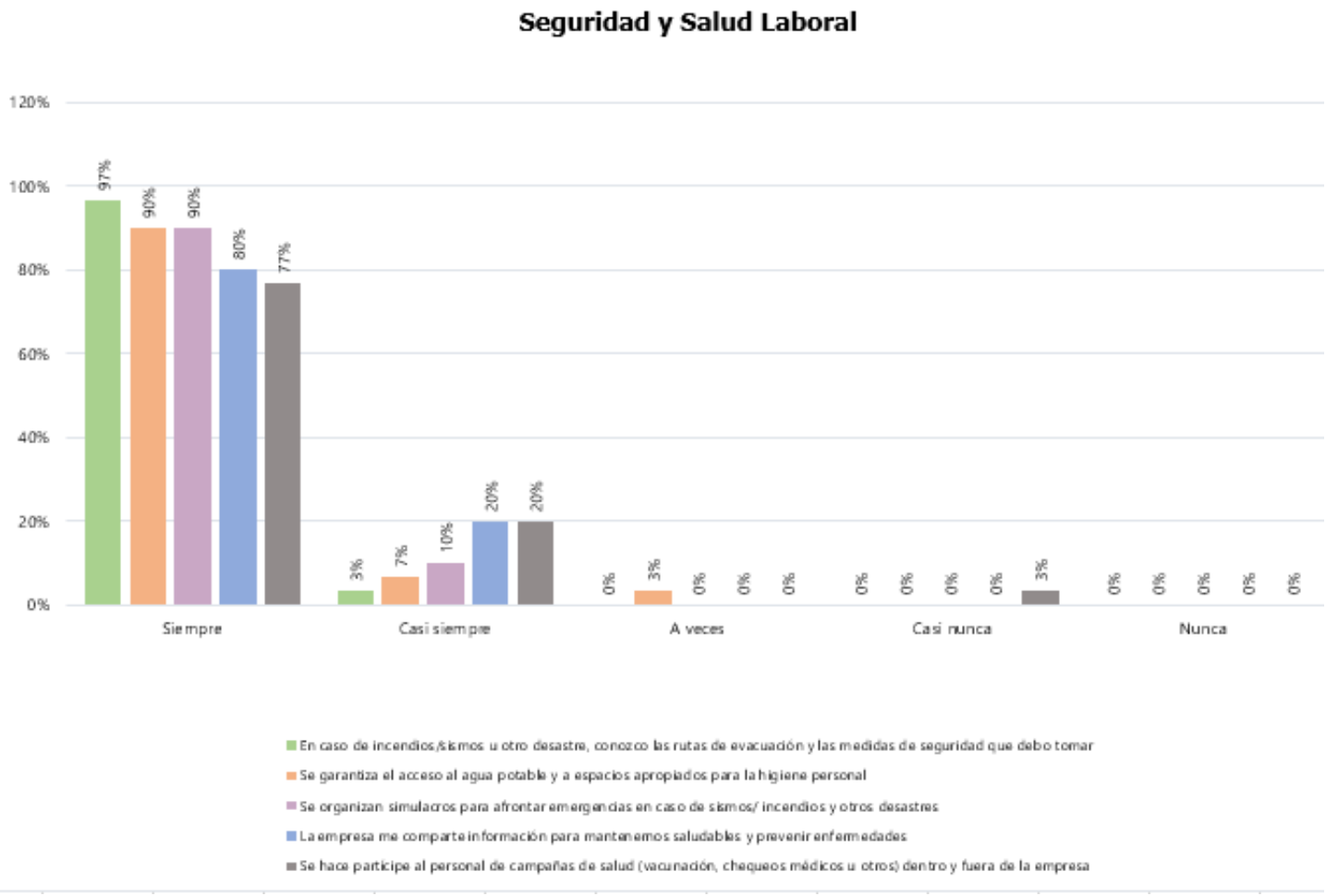

Figura 14. Seguridad y Salud Laboral

A partir de la Figura 14, se presentan los datos obtenidos de la categoría Seguridad y Salud Laboral. El 97% de los colaboradores sostienen que la empresa siempre se ha preocupado por dar a conocer las rutas de evacuación y medidas de seguridad a tomar en caso de incendios y/o sismos. Sin embargo, un 3% de estos consideran la opción “casi siempre”. De la misma forma, un 90% de los trabajadores sostienen que la organización siempre ha garantizado el acceso al agua potable para la higiene personal; mientras que un 7% considera la opción “casi siempre”. En cuanto a la organización de simulacros para afrontar emergencias, un 90% de los empleados afirma que la empresa siempre se ha

preocupado por ello. Sin embargo, el 10% restante contempla la opción “casi siempre”. Asimismo, un 80% de los colaboradores afirma que la empresa siempre comparte información para mantener saludables a los empleados y evitar enfermedades, por lo contrario, un 20% considera la opción “casi siempre”. Finalmente, un 77% de los trabajadores sostiene que la organización siempre los hace partícipes en las campañas de salud. Sin embargo, un 20% considera la opción “casi siempre”.

Las prácticas socialmente responsables a encuestar fueron determinadas en base al estudio de (García, Azuero & Peláez, 2013), el cual buscaba hacer énfasis en las políticas de la organización encaminadas a garantizar la salud y seguridad de los colaboradores.

6. Discusión de Resultados

Para poder identificar las distintas prácticas de responsabilidad en la gestión humana, se establecieron seis categorías: Respeto al Individuo, Equidad y Diversidad; Medio Ambiente y Consumo Responsable, Planificación Estratégica, Desarrollo Profesional de los Colaboradores, Clima Organizacional y, Seguridad y Salud Ocupacional.

En cuanto a la dimensión Respeto al Individuo, Equidad y Diversidad, los jefes de talento humano se enfocan principalmente en las habilidades del candidato y para lograr una mayor objetividad, se realizan test psicológicos online (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019). A su vez, las encuestas demuestran que un 77% de los colaboradores percibieron que la empresa contrata al nuevo personal tomando en cuenta sus calificaciones, habilidades y experiencias sin ningún tipo de discriminación. Con esto, podemos decir que la organización se preocupa por mantener prácticas socialmente

responsables al momento de contratar personal ya que dentro del susbsistema de selección se está tomando en cuenta las calificaciones por pruebas y experiencia de los candidatos. De la misma forma, el 90% de los colaboradores consideraron que la empresa muestra respeto a las étnias y razas a la hora de seleccionar y posteriormente contratar a un candidato. Esto va de la mano con el aparatado de los Derechos Humanos, propuesto por la ISO, la cual busca velar por la integridad del ser humano y respetar sus diferencias (ISO, 2019). Asimismo, se pueden relacionar algunas prácticas socialmente responsables al Plan Nacional de Desarrollo y su eje "Derechos para todos durante toda la vida", ya que buscan una igualdad de oportunidades para todos, sin distinción de su raza o sexo (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2019).

En cuanto a la categoría Social, Medio Ambiente y Consumo Responsable, la empresa está trabajando para mejorar los hábitos de consumo de los colaboradores así como también mantener programas que sigan tengan impacto positivo en la comunidad. En cuanto al consumo responsable, el (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019) nos comentaba que mantiene programas de las 3R para evitar el consumo exagerado de papel y plástico, y de esta manera reducir el impacto con el medio ambiente. No obstante, únicamente el 67% de los colaboradores considera que se reduce, recicla y se reutiliza el consumo de papel en la empresa. Con esto, se puede decir que la empresa está medianamente comprometida al ODS #12 "Producción y Consumo Responsable" ya que los colaboradores necesitan ser partícipes de programas que velen por la protección de los recursos naturales (Organización de las Naciones Unidas, 2019). Para establecer estrategias de consumo responsable, la empresa se ha basado en materias fundamentales de la ISO 26000, como Prácticas Justas de Operación y Medio Ambiente, para mantener su

credibilidad y fortalecer la confianza con sus clientes (ISO, 2019). Por el otro lado, según el (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019), la empresa mantiene programas comunitarios enfocados en los siguientes ejes: mejoramiento de infraestructuras, capacitaciones, donaciones estratégicas, conocimiento de las instalaciones de la empresa y voluntariado corporativo. Sin embargo, se pudo encontrar en las encuestas a los colaboradores que únicamente un 30% de los trabajadores considera que siempre se fomentan espacios de voluntariado y otras actividades de recreación en la organización. Esto se relaciona con el subsistema de compensación y beneficios de la gestión humana ya que es importante que los trabajadores cuenten con beneficios adicionales, ya sea voluntariado u otros, para crecer y desarrollarse personal y profesionalmente (García, Azuero y Peláez, 2013, p. 90).

En cuanto a la dimensión de Planificación Estratégica, según (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019) la organización guía sus acciones en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales están alineados a la planificación estratégica de la empresa. Asimismo, nos comentaba que la empresa forma parte del Pacto Global el cuál orienta a la organización en su memoria de sostenibilidad. La empresa trabaja con ciertos ODS en los distintos eslabones de su cadena de valor, dando énfasis al ODS #12 “Producción y Consumo Responsable”. Esto se relaciona con lo propuesto por la ONU para comprometer de forma voluntaria a las empresas a desarrollar estrategias relacionadas a los derechos humanos, estándares laborales y medio ambiente (Organización de las Naciones Unidas, 2019). Como se mencionó anteriormente, el Pacto Global y los ODS tienen como base los derechos humanos y la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo

(OIT), por lo que ha permitido comprender a miles de organizaciones mundiales en esta causa (Pacto Global Red Ecuador, 2019).

En cuanto a la dimensión de Desarrollo Profesional de los Colaboradores; se pueden destacar algunas prácticas socialmente responsables. Dentro de la organización, esta realiza diversas capacitaciones que permiten el crecimiento personal y profesional del colaborador dentro de la empresa. En base a las encuestas, podemos observar que un 83% de los colaboradores considera que la empresa capacita para un mejor desarrollo de sus funciones. De la misma forma, la empresa realiza una evaluación de 360 grados con el objetivo de detectar falencias y poder trabajar en ellas mediante capaciones (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019). No obstante, únicamente el 57% de los colaboradores afirma que existen oportunidades de desarrollo. Adicionalmente, un 53% de los empleados sostienen que sienten que la empresa les permite crecer, aprender y desarrollarse dentro de la misma. Esto se relaciona a lo mencionado por (López, Ojeda y Ríos, 2015), el capital humano es uno de los mayores grupos de interés en la organización y debido a esto las empresas deberían hacer énfasis en su desarrollo profesional y personal, pues son la base del crecimiento de la organización. Con esto, de ratifica la importancia de evaluar al personal para luego establecer planes de formación con fines de actualización de conocimientos y promoción del personal.

Respecto a la dimensión de Clima Laboral, la evaluación de este es clave para detectar relaciones de confianza, sentido de pertenencia y compromiso. Según la (Coordinadora Regional de RGI, comunicación personal, octubre 2019), la organización mide el clima laboral cada 2-3 años, sin embargo, los jefes lo evalúan periódicamente en el área de trabajo. De esta manera, si se encuentra alguna eventualidad, se procede a elaborar un plan

para el área y/o colaborador. Sin embargo, únicamente el 47% de los empleados afirma que la organización si se preocupa por conocer cómo se encuentra el clima laboral empresarial. El balance laboral y familiar está estrechamente relacionado al clima laboral, sin embargo el (Gerente Regional de RSC, comunicación personal, octubre 2019) nos comentaba que las actividades con las familias dentro del horario laboral son complicadas debido al giro del negocio, sin embargo, siguen trabajando para que el colaborador tenga un mejor balance entre el trabajo y vida familiar. De acuerdo a las encuestas, un 67% de los empleados sostuvo que si existe dicho balance. De esta forma, dicho apartado se relaciona a las Normas ISO 26000 ya que estan buscan guíar a las empresas en una verdadera conciliación laboral y familiar (ISO, 2019).

En cuanto al subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional, es de suma importancia comunicar a los trabajadores acerca de los distintos riesgos existentes en la organización en relación a la seguridad. Según la (Coordinadora Regional de RCI, comunicación personal, octubre 2019), la empresa cuenta con un protocolo interno el cuál es difundido a través de varios medios y esta se apega a lo que manda la ley en casos de accidentes laborales. Esto se reafirma con los datos obtenidos en las encuestas en donde el 97% de los colaboradores sostiene que la empresa siempre se ha preocupado por dar a conocer las rutas de evacuación y medidas de seguridad a tomar en caso de incendios y/o sismos. De la misma manera, en cuanto a salud, el 80% de los colaboradores afirma que la empresa siempre comparte información para mantener saludables a los empleados y evitar enfermedades. Esto se relaciona al ODS 3 de Salud y Bienestar ya que busca garantizar la salud del colaborador y por ende mejorar su calidad de vida (Organización de las Naciones Unidas, 2019). De la misma forma, esto va de la mano con lo planteado por (García, Azuero y Peláez, 2013) ya

que, además de la salud física, se debe velar por la salud mental de los trabajadores mediante planes específicos.

7. Conclusión

En conclusión, se puede decir que la empresa del sector agroalimentario posee prácticas socialmente responsables en los subsistemas de talento humano; y otras relacionadas al respeto del individuo, medio ambiente y consumo responsable, planeación estratégica, desarrollo organizacional, clima laboral y, seguridad y salud laboral. La organización sin duda posee unos valores bien definidos que han guiado sus prácticas responsables en todo momento, desde la preocupación integral del colaborador a la realización de acciones para velar por el medio ambiente y comunidad. Especialmente, se puede destacar que la organización ha trabajado enormemente en la seguridad y salud laboral.

La empresa afirma un compromiso ante la sociedad al pertenecer a la Red Pacto Global Ecuador y trabajar por los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los distintos eslabones de su cadena de valor. Asimismo, la organización trabaja para seguir capacitando y desarrollando a su personal, desde el área operativa a la estratégica. Esto se demuestra en sus diversas prácticas responsables en todos los subsistemas de talento humano. No obstante, es indispensable que la empresa comunique los planes y acciones sostenibles a todos los colaboradores para que estos participen en las distintas actividades que se realizan en la organización, como, por ejemplo, el voluntariado corporativo. De la misma forma, el balance familiar y laboral es considerado clave por los colaboradores para mantener un clima laboral saludable. Asimismo, es de suma importancia que la empresa mantenga el trabajo con las comunidades del sector para seguir generando relaciones de confianza a largo plazo. No obstante, si bien la organización cuenta con diversas prácticas de consumo

responsable, esta debe hacer énfasis en la implementación de recursos de trabajo eco amigables en la organización

Las opiniones recogidas a los líderes y colaboradores van muy de la mano, y se ha demostrado que las acciones realizadas por la organización con respecto a las prácticas sostenibles y consumo responsable han sido bien recibidas e interiorizadas por la gran mayoría de los colaboradores, dando como resultado un impacto positivo hacia ellos y a la comunidad. Asimismo, es crucial que esta organización y las demás empresas del sector fortalezcan dichas prácticas para alcanzar las metas sostenibles planteadas por la ONU y dejar una huella perdurable a las generaciones futuras.

8. Limitaciones y Recomendaciones

En cuanto a las limitaciones del estudio, podemos destacar la cantidad de encuestas realizadas en relación al número de colaboradores de la organización. Si bien nos enfocamos en el sector de Bucay, se puede elaborar a futuro una muestra más representativa de dicho sector. En segundo lugar, las encuestas en su mayoría fueron aplicadas a colaboradores de sexo masculino, por decisión del Gerente Regional de RSC. Para esto, nos gustaría en un futuro aplicar dicho cuestionario a más mujeres para conocer sus percepciones. En tercer lugar, debido a los sucesos ocurridos en el país el pasado mes de octubre, nos vimos obligados a aplazar la investigación de campo y ajustar el cronograma previamente establecido. De esta forma, el tiempo estipulado para el análisis de los datos fue limitado. En cuarto lugar, por motivos de organización interna de la empresa, no se pudo programar la entrevista con la Gerente de Talento Humano. En este caso, pudimos tener acceso a la Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés, la cual además de manejar las relaciones con *stakeholders* se enfoca en gran parte en

actividades relacionadas a la gestión del talento humano. En quinto lugar, para futuras investigaciones, se puede analizar la pertinencia de los enunciados propuestos en las categorías y sugerir unos planteamientos adicionales.

En cuanto a las recomendaciones para la organización, se deberían realizar más actividades que involucren directamente en la familia del colaborador en la empresa. Si bien la organización trabaja con la comunidad, es necesario que se efectúen programas directamente relacionados con la familia. En segundo lugar, se deberían de gestionar las capacitaciones de tal manera que los colaboradores sientan que la empresa se preocupa realmente por su desarrollo. Como recomendación, los trabajadores podrían sugerir temas de su interés para lograr involucrar a todos. Asimismo, de acuerdo a las encuestas realizadas, se pudieron detectar algunas deficiencias: poco uso de recursos eco amigables en la organización, falta de programas de crecimiento profesional (becas) y voluntariado, y poco reconocimiento al esfuerzo y trabajo. Si bien muchas de estas acciones fueron comunicadas como actividades recurrentes en la empresa por los líderes, muchas de ellas no han sido interiorizadas aún por los colaboradores. Como recomendación, sería importante una mejor comunicación de dichos programas para que todos los colaboradores participen de estas actividades o se beneficien de las mismas. De la misma forma, sería ideal que la herramienta utilizada para fines de esta investigación pueda aplicarse a otras empresas y sectores, con el objetivo de detectar fortalezas y deficiencias en su gestión, con respecto a las prácticas socialmente responsables en la gestión humana.

9. Referencias Bibliográficas

Aquino Alves, M., Reficco, E., & Arroyo, J. (2014). Perspectivas sobre la Situación y Proyección de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. *Revista de Administracao de Empresas*, 10.

Barroso Tanoira, F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Universidad Anáhuac de Mayab*, 83.

Bour, E. (Agosto de 2012). Responsabilidad Social de la Empresa. Análisis del Concepto. 45.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia, J. (2011). Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 165.

Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*.

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 5.

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria*, 144.

Castaño González, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada . *Revista Lasallista de Investigación*, 8.

Castro Monge, E. (Diciembre de 2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la Dirección y Administración de Empresas. *Revista Nacional de Administración*, 33.

Díaz-Bravo, L., Torruco- García, U., Martínez- Hernández, M., & Varela- Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier*, 163.

Dueñas Ocampo, S., Perdomo- Ortiz, J., & Villa Castaño, L. (30 de Enero de 2014). El Concepto de Consumo Socialmente Responsable y su Revisión. Una Revisión de la Literatura. *Elsevier Doyma*, pág. 287.

Dulzaides Iglesias, M., & Molina Gómez, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 2.

Dulzaides Iglesias, M., & Molina Gómez, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 2.

Duque Oliva, E., & Carvajal Prieto, L. (2014). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Elsevier*.

García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A., & Peláez León, J. (2013). prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar*, 88.

Gil Sánchez, G. (2013). La Definición Europea de la Responsabilidad Social de las Empresas y su Insensibilidad hacia la Justicia de Género. *Lan Harremanak*, 171.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de Investigación. *McGraw Hill*, 16.

ISO. (2019). *ISO 26000 Social Responsibility*. Obtenido de https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

León XIII. (1891). *Rerum Novarum: Sobre la Cuestión Obrera.* Paulinas.

López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J., & Ríos Manríquez, M. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial desde la percepción del Capital Humano. Estudio de un Caso. . *Revista de Contabilidad. Spanish Accounting Review.*, 36.

Martínez Carazo, P. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia Metodológica de investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 171.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 167.

Merco. (2019). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Obtenido de http://merco.info/ec/actualidad/corporacion-favorita-nestle-pronaca-cerveceria-nacional-y-coca-cola-son-las-cinco-empresas-con-mejo

Milian Dueñas, L. (2015). Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español. . *Universidad Pontificia Comillas*, pág. 15.

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/

Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida Ecuador*. Obtenido de

https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de https://www.undp.org/content/undp/es/home.html

Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Pacto Global . (2019). *Red Pacto Global Ecuador*. Obtenido de http://www.pactoglobal-ecuador.org/red-pacto-global-ecuador/

Pacto Global Red Ecuador. (2017). *Red Pacto Global Ecuador*. Obtenido de http://www.pactoglobal-ecuador.org/red-pacto-global-ecuador/

Pérez Espinoza, M., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial y su Enfoque Ambiental: Una Visión Sostenible a Futuro. *Revista Universidad y Sociedad*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Obtenido de https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html

República del Ecuador, Consejo Nacional de Planificación (CNP). (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. *Toda una Vida Plan Nacional de Desarrollo*.

Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*.

Torresano, M. (2012). Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012. *IDE Business School*, pág. 57.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2019). *Office of the Secretary- General´s Envoy on Youth*. Obtenido de https://www.un.org/youthenvoy/2013/08/unesco-united-nations-educational-scientific-and-cultural-organization/

World Business Council for Sustainable Development. (2019). *World Business Council for Sustainable Development (wbcsd)*. Obtenido de https://www.wbcsd.org/Overview/About-us

10. Anexos

10.1 Formato de entrevista a experto en RSE

1. ¿Qué es la RSE para el área de gestión del talento humano?
2. ¿Cómo se maneja la RSE -con respecto- al cliente interno en el país?
3. ¿Qué prácticas internas con los colaboradores entran dentro de la RSE?
4. ¿Qué percepciones tienen los colaboradores sobre la RSE en la gestión de talento humano que maneja la empresa donde ellos laboran?
5. ¿Cómo se ha desarrollado la RSE en los últimos 5 años en el Ecuador?
6. Especifique con ejemplos dentro de la organización donde Ud. colabora / participa:
7. ¿La empresa debería apoyar al desarrollo del talento y el desarrollo humano del personal?
8. ¿Considera que los trabajadores deben equilibrar su vida personal con su trabajo?
9. ¿Los empleados deberían conocer la misión y visión de la empresa?
10. ¿La empresa debería invertir en la capacitación de sus colaboradores?
11. ¿La empresa debería fomentar en sus colaboradores el cuidado del medio ambiente?
12. ¿La empresa debería colaborar con organismos o instituciones dedicadas al medio ambiente?
13. ¿La empresa respeta el entorno ecológico en sus procesos de operación?
14. ¿La empresa debería colaborar en la solución de problemas sociales del entorno en que opera?
15. ¿La empresa debería promover hacia la comunidad una cultura de responsabilidad social?
16. ¿La empresa debería hacer públicos sus valores?

10.2. Formato de encuesta a colaboradores

CUESTIONARIO SOBRE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
Este cuestionario tiene la finalidad de conocer las acciones de responsabilidad social que en la práctica experimentan los colaboradores dentro de la empresa en la que usted labora. Es confidencial, anónimo y de uso reservado.						
	Años en la empresa	1-2 años	3-5 años	6-10 años	Más de 10 años	
Área de trabajo		**Sexo**	F	M		
Marque con una (x) en la escala que responda a las siguientes afirmaciones						
	Afirmaciones	**Escala**				
1	Se respetan las distintas creencias, etnias y razas de todos los colaboradores	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
2	La empresa contrata a los trabajadores prevaleciendo sus calificaciones, habilidades y experiencias sin ningún tipo de discriminación	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
3	Se ofrecen las mismas oportunidades laborales de crecimiento a los colaboradores	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
4	Se hace partícipe al personal de campañas de salud (vacunación, chequeos médicos u otros) dentro y fuera de la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
5	Se organizan simulacros para afrontar emergencias en caso de sismos/ incendios y otros desastres	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
6	Se impulsa el trabajo a productores y trabajadores locales que vivan en la zona donde opera la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
7	La empresa manifiesta un genuino interés por el bienestar de los familiares de los colaboradores en temas de educación, alimentación u algún otro beneficio adicional para ellos	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*

8	Se promueven procesos para minimizar la contaminación atmosférica en los procesos de fabricación de productos o servicios a través de elementos libres de sustancias tóxicas	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
9	La empresa me comparte información para mantenernos saludables y prevenir enfermedades	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
10	Se realizan acciones para promover el ahorro de agua	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
11	Se utiliza eficientemente los recursos naturales en las actividades de la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
12	La empresa me da tips, consejos o prácticas para la preservación del medio ambiente	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
13	Se garantiza el acceso al agua potable y a espacios apropiados para la higiene personal	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
14	Se utilizan luces led, paneles solares u otro recurso eco amigable dentro de la empresa para el ahorro de energía	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
15	Se reduce, se recicla y se reutiliza el consumo del papel (o derivados del papel) en la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
16	En caso de incendios/sismos u otro desastre, conozco las rutas de evacuación y las medidas de seguridad que debo tomar	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
17	Se ofrecen las mismas oportunidades de crecimiento a los colaboradores en situaciones de vulnerabilidad o con capacidades especiales	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
18	La empresa organiza festejos con motivo de aniversarios, celebraciones del sector o días especiales, donde son convocados todo el personal	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
19	Mi familia participa en los espacios recreativos y eventos sociales que organiza la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*

20	Recibo retroalimentación, consejos o guía constante por parte de mi jefe inmediato en cuanto al trabajo que realizo	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
21	La empresa me ofrece programas para el desarrollo de carrera como: becas, convenios para estudios de pregrado, posgrado, diplomados, etc.	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
22	Se fomentan espacios colectivos que organiza la empresa (Ejemplo: voluntariados, coro, carreras u actividades de recreación)	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
23	La empresa cuenta con zonas verdes y espacios comunes accesibles en las instalaciones para los colaboradores	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
24	A la empresa le interesa conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y su opinión sobre el ambiente laboral en la organización	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
25	La empresa me capacita para un mejor desarrollo de mis funciones dentro del área que pertenezco	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
26	He recibido algún tipo de reconocimiento por mi desempeño dentro de la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
27	Se cuenta con el acceso a tecnologías necesarias para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
28	Mi jornada laboral me permite mantener el equilibrio entre el trabajo y la familia	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
29	Se promueve la participación en la limpieza de playas/comunidades, sembrado de árboles o enseñanza de beneficios sobre el cuidado ambiental a las comunidades cercanas con la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*
30	Se facilitan descuentos, promociones u otro beneficio extra en establecimientos como farmacias, restaurantes, supermercados y otros, por ser colaborador de la empresa (Adicionales a los de la ley)	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*

31	Siento que me permiten crecer, aprender y desarrollarme dentro de la empresa	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*

10.3. Formato de entrevista a Gerente Regional de Responsabilidad Social Corporativa y Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés

Guía de Entrevista de Responsabilidad Social y Consumo Responsable

Fecha: _____ Cargo entrevistado:_____

En el marco del Estudio sobre Responsabilidad Social en la Gestión Humana, se busca indagar respecto de las políticas y gestión de la Empresa con Memorias de Sostenibilidad y de esta manera ampliar el conocimiento sobre las prácticas socialmente responsables que el Sector Agroindustrial Ecuatoriano puede ejecutar como estrategia a lo largo de su cadena de valor. La información proporcionada en esta entrevista es de carácter confidencial, será utilizada para los propósitos de la investigación académica y referenciada con discreción. Sus respuestas son valiosas para el desarrollo del estudio, por lo tanto, siéntase en confianza de interrumpir la entrevista en caso de dudas o si desea no contestar determinada pregunta. Por otro lado, pedimos su autorización para grabar la entrevista, ya que de esta manera al momento de transcribirla estaremos seguras de no alterar sus comentarios y servirá de apoyo a nuestras notas.

1. Dimensión: Respeto al individuo equidad y diversidad

1.1 ¿Cuáles son los valores que guían el comportamiento en la empresa y en qué consistió el proceso donde fueron seleccionados?

1.2 ¿La empresa se ha preocupado por socializar el código de ética desde los niveles estratégicos hasta los operativos?

1.3 ¿Qué tipo de reclutamiento (interno/externo) se aplica en la empresa, en caso de tener una vacante?

1.4 ¿Qué porcentaje aproximado de personas con discapacidad existe actualmente en la organización? ¿Qué tipo de discapacidad poseen estos colaboradores?

1.5 ¿Cuál es el proceso de la empresa para establecer los rangos salariales? ¿Considera usted que son competitivos para el sector?

1.6 ¿Las actividades de trabajo permiten que los colaboradores pueden equilibrar en su vida la parte laboral, de salud y familiar?

1.7 ¿Cuáles son las actividades/acciones/programas de responsabilidad social que favorecen calidad de tiempo en la vida laboral y familiar?

2. Dimensión: Social, Medio ambiental y Consumo responsable.

2.1 ¿Qué acciones de responsabilidad social son ejecutadas actualmente en la empresa?

2.2 ¿Cómo se refuerza la importancia del consumo responsable en la empresa?

2.3 ¿Qué tipo de prácticas sostenibles existen en la organización que fomenten el buen uso de los recursos básicos?

2.4 ¿Se conoce con cifras el consumo de papel, energía y agua en la organización?

2.5. ¿Cree usted que las ideas de la economía circular están presentes en el Ecuador? ¿Hay políticas frente a las compras de insumos reciclados o de proveedores con buenas prácticas de manufactura?

2.6 ¿Cuáles son los programas y/o actividades que tiene la empresa para incentivar la conducta responsable de los colaboradores?

2.7 ¿A través de qué canales de comunicación se dan a conocer las actividades y acciones socialmente responsables a los trabajadores?

2.8 ¿Existen grupos de voluntarios para llevar a cabo programas de vinculación a la comunidad? Han experimentado situaciones de crisis/riesgo que motivaron la incorporación de voluntarios para afrontar emergencias?

3. Dimensión: Planeación estratégica de Responsabilidad Social

3.1 ¿La misión/visión/propósito de la empresa están alineados a los postulados de responsabilidad social y desarrollo sostenible?

3.2 ¿Los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que se relaciona la empresa están alineados con la Agenda 2030 del gobierno actual? ¿Y al *Core* (cadena de valor) del negocio?

3.3 ¿Se encuentra la empresa adherida a los 10 Principios del Pacto Mundial? ¿A otro tipo de iniciativa en el Ecuador o en la región? ¿Sigue algún estándar (GRI, SDGs Compass, o proceso) para realizar los informes o memorias?

3.4 ¿Qué tipo de beneficios y/o resultados se han obtenido en la organización tras la aplicación de prácticas socialmente responsables? ¿Cómo se reportan los impactos positivos y negativos?

3.5 ¿Se cuenta con un plan de comunicación externa e interna para tratar temas de sostenibilidad y RSE?

3.6 ¿Se cuenta con programas de capacitación continua para todas las áreas en el tema de la RSE? ¿Evalúan periódicamente el posicionamiento responsable de la empresa tanto en público interno como externo?

3.7 ¿La empresa cuenta con otras iniciativas como Equidad de género, ¿Organización saludable, Empresa incluyente, Empresa Familiarmente Responsable, Great Place to Work u otras particulares de cada industria?

3.8 ¿Se cuenta con un plan de comunicación interna y externa del tema sustentable y de responsabilidad corporativa? En caso de ser así, ¿A través de qué medio dan a conocer las actividades y acciones socialmente responsables tanto de manera interna como externa?

3.9 ¿Existe algún plan de manejo de crisis/ emergencia en caso de que se presentara una a nivel laboral, social y/o medioambiental? Como, por ejemplo, la crisis financiera del 2001, la burbuja inmobiliaria del 2008, la crisis del agua, algún desastre natural, etc.

4. Dimensión: Desarrollo profesional de los colaboradores

4.1 ¿Considera importante desarrollar talento *In-house*? En caso de ser así, ¿De qué forma lo llevan a cabo?

4.2 ¿Existe un plan de capacitación de desarrollo profesional por áreas? En caso de que no exista un plan, ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación dentro de la empresa?

4.3 ¿Existen procesos en el área de desarrollo para identificar altos potenciales en la organización (*high potencials*)?

4.4 ¿Se procura una proporción equitativa de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización, así como la igualdad de sus salarios? ¿Aproximadamente cuántas mujeres ocupan cargos ejecutivos?

5. Dimensión: Clima organizacional

5.1 ¿Existen actividades en la organización en la que se involucre la familia del colaborador? Con qué frecuencia y si suceden en la franja horaria laboral

5.2 ¿La empresa cuenta con flexibilidad de horarios de acuerdo a las necesidades que pueda presentar el colaborador?

5.3 ¿Cuáles son los canales que utiliza la empresa para conocer y/o evaluar el estado del clima organizacional?

5.4 ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el clima organizacional dentro de la empresa? ¿Qué beneficios han reportado de esas evaluaciones?

5.5 ¿A partir de los resultados de la evaluación de clima organizacional, se lleva a cabo algún plan de acción?

5.6 ¿Existen indicadores de clima organizacional? ¿Cuáles?

6. Dimensión: Seguridad y Salud Ocupacional

6.1 ¿Cuáles son los parámetros a los que se ajusta la organización para brindar salud ocupacional?

6.2 En caso de accidentes laborales, ¿Cómo procede la empresa? ¿Existe algún protocolo?

6.3 ¿De qué manera son reportados y mitigados los riesgos dentro de la empresa?

6.4 ¿Cómo son difundidos los protocolos de SSO (Seguridad y Salud Ocupacional) dentro de la organización?

10.4 Entrevista a experto de RSE - Gerente de Marketing

1. ¿Qué es la responsabilidad social para la gestión del talento humano?

Para las organizaciones, el área de responsabilidad social, desde mi punto de vista y en la organización donde trabajo, es clave para el trabajador interno y para la sociedad. Nosotros lo vemos como la oportunidad de retribuir, tanto internamente como externamente, de manera social y palpable en todas las cosas que podemos hacer como empresa, más allá de cualquier giro económico.

2. ¿Cómo se maneja la responsabilidad social con respecto al cliente interno en el país?

Bueno aquí, en realidad, la responsabilidad social a nivel interno no la llamamos de esa manera. Nosotros tenemos un área de recursos humanos que a su vez tiene un área que maneja el cuidado ambiental y salud ocupacional aquí en la empresa. Esta se conoce como área de HCE, y ese es el área que trabaja en la parte del cliente interno en el país, de la mano con recursos humanos. Ya en la parte de responsabilidad social que es mi gestión dentro del área de marketing, nosotros la manejamos hacia afuera. Entonces colaboramos mucho con endomarketing y comunicación interna, y también en negociaciones que sean en beneficio de los colaboradores; pero esto es un tema que se lo maneja desde Recursos Humanos.

3. ¿Qué practicas internas con los colaboradores entran dentro de la responsabilidad social?

Bueno aquí se tiene un plan bastante estructurado, se maneja la capacitación constante de los empleados y el tema de beneficios; especialmente beneficios de salud como tener un seguro médico privado adicional, planes de chequeos médicos independiente de los que solicita el ministerio, planes de chequeos médicos que busquen la salud de las familias y también se trabaja mucho en la parte de ambiente, reciclaje, reducción de diferentes tipos de materiales tecnológicos que son los que nosotros utilizamos, recursos como el agua y el papel, la luz y otras.

4. ¿Qué percepciones tienen los colaboradores sobre la RSE en la gestión de talento humano que maneja la empresa donde ellos laboran?

Yo creo que estamos nosotros bastante bien a nivel externo, tenemos varios factores extras que nos ayudan a tener bastante estabilidad, especialmente en la parte de salud. Creo que se puede trabajar un poco más en la parte de salud mental, cuando hablo de salud mental me refiero aprender a manejar bien niveles de estrés, depresión, ansiedad; ya que es una empresa bastante demandante. Entonces en eso creo que habría que reforzar.

5. ¿Cómo se ha desarrollado la responsabilidad social en los últimos 5 años en el Ecuador?

A nivel de Ecuador, veo que hay muchas diferencias especialmente en las multinacionales que están enfocadas en ayudar a diferentes causas y también he visto varias empresas pequeñas y de título personal que se han volcado a diferentes temas. Hoy hablamos de muchos temas como la ideología de género, empoderamiento de las mujeres, sobre la

libertad de las empresas en el tema de contratación de personas con diferente orientación sexual o de religión. También, creo que se ha evolucionado mucho en la parte de la responsabilidad con el medio ambiente. Creo también que queda muchísimo por hacer, pero si bien yo prefiero creer que es un nivel de retribución humano y también social, también se ha convertido en una buena estrategia de marketing para ver la marca o vender una empresa como parte de la sociedad. Prefiero creer que es un sentido de colaboración y de responsabilidad con la sociedad.

6. ¿La empresa debería apoyar al desarrollo del talento y el desarrollo humano del personal?

Es indispensable, no importa el tamaño de la empresa. Si es que tu no apalancas la formación constante de tu trabajador en la parte humana, para que siga creciendo el trabajador y la empresa como tal. En la empresa, a nivel de desarrollo y talento, creo que hay programas interesantes como el mismo hecho de programas de voluntariado que nosotros tenemos actualmente en Century Link, en donde los jefes facilitan diferentes espacios de la jornada laboral para que nosotros podamos asistir a lugares; como por ejemplo escuelas de niños con diferentes dificultades económicas, trabajar con los niños de la mano, crear huertos urbanos, dar clases a la gente que necesita, por ejemplo: como crear un plan de marketing para micro finanzas. Creo que esa parte de la formación humana y el mismo espacio que la empresa te da, te promueve; con transporte, alimentación para que tu hagas las gestiones de voluntariado. Y en la parte del desarrollo del talento tenemos una universidad interna que promueve la formación constante. Tenemos otro programa que en el cual ciertos compañeros que tienen ciertos niveles de especialidad se convierten en líderes de diferentes tipos de temas como, por ejemplo: los que hablan en inglés, sobre

como presentar un plan de negocios. Se promueve también que el mismo trabajador ayude a otros trabajadores.

7. ¿Considera que los trabajadores deben equilibrar su vida personal con su trabajo?

Sí, y no quisiera hablar tanto del tema la empresa, creo que es un tema que queda mucho por hacer en Ecuador. Sabemos que hay países en donde para empezar, no sólo hay permisos de lactancia de madres de determinados meses, sino que la madre y el padre tienen el mismo tiempo. Este tiempo asimismo no se llama de lactancia sino de crianza. Y me parece súper importante en la vida personal, que se tengan este tipo de equilibrios. Y obviamente se cumplen Ecuador, más que un tema empresarial, se los cumplen por cumplir la norma que tiene el Ministerio de Trabajo junto con el Ministerio de Salud. Cosas como fomentar espacios de dispersión en la empresa o muchas veces en el horario de almuerzo no tienes donde comer, o donde sentarte a leer, o a compartir con tus compañeros. A fin y al cabo, en las empresas pasas más de 8 horas al día, entonces sí me parece sumamente importante que se forme ese equilibrio tanto en la dentro de la empresa como fuera de la empresa. Que no solo se espere que sean las iniciativas del estado las que propongan las cosas que pueden mejorar para lograr un equilibrio en la vida personal y profesional, sino también que nazca de la misma promoción y la necesidad internas para que la gente que colabora dentro de la empresa pueda mejorar su calidad de vida.

9. ¿La empresa debería fomentar en sus colaboradores el cuidado del medio ambiente?

Sí y nuevamente quedamos en lo mismo de lo que hablábamos sobre el equilibrio de la vida personal con su trabajo, pero yo creo que todas las empresas independientes de su giro de negocio siempre van a tener un impacto ambiental. Cosas como reducir el consumo de

energía y reducir la emisión de carbono, fomentar los medios de transporte alternativo o masivos. La parte del cuidado del medio ambiente no solo es todo lo que tú puedas exigir a los trabajadores que hagan para cuidar los recursos de la empresa y naturales. Sino también mostrar con ejemplos lo que tú como empresa haces por el medio ambiente. Aquí como te digo trabajamos en diferentes tipos de campañas y hay una campaña en la cual nosotros todo el reciclaje de papel que tenemos lo entregamos a una asociación de gente con problema de drogadicción. Ellos lo reciclan, lo venden y con eso pueden financiar la gratuidad de los servicios de recuperación en estos problemas y entonces independiente del cuidado del medio ambiente, estas medidas pueden tener un impacto positivo en lo social a terceros.

10. Que chévere la gestión que hacen. ¿La empresa debería colaborar con instituciones de apoyo al medio ambiente?

Sí, las empresas tenemos la responsabilidad más allá de que yo pueda salir en sociales diciendo que CENTURY *LINK* está impulsando este proyecto y ponerlo en social. Creo que es importante que las empresas tomen una conciencia súper grande sobre cuál y es todo lo que se puede crear más allá de generar empleo. Esto no es un tema de colaboradores ni personas a nivel directo. Esto es un tema de estructura organizacional entonces si tú estás dispuesta a cumplir con la normativa del medio ambiente en donde te dicen que tú no puedes botar líquidos al río obviamente tienes que cumplir eso sino tener consciencia con tus colaboradores. Si estás evadiendo alguna normativa visible frente a los empleados, no tiene credibilidad interna ni mucho menos externa. De todas maneras, si creo que es importante tener una normativa clara. Hay instituciones por ejemplo países que son Colombia donde a las empresas les exigen redistribuir a que el 25% de sus espacios sean

verdes y comunales, cosa que aquí no pasa. Aquí las empresas son sumamente encerradas y no tienes nada que ver con la comunidad. Tampoco generan espacios verdes y si creo que en cuanto a normativas si debieran crear ciertos espacios donde el ambiente sean promovido y cuidado por las mismas empresas. Entonces, si va un poco de lado de la normativa para que estas buenas prácticas se vayan cumpliendo.

11. ¿La empresa donde tu trabajas respecta los procesos ecológicos en su operación?

Sí, bueno nosotros al ser una empresa de telecomunicaciones no tenemos un gran impacto ambiental como una empresa que puede lavar o dar tratamientos a pantalones de jeans. Nuestra empresa el riesgo más alto que tiene es justamente cómo procesa los restos de la maquinaria tecnológica y al fin y al cabo todas las computadoras funcionan con baterías y entonces lo que nosotros sí hacemos es que tenemos un tratamiento interno para dar de baja esos equipos y separar los equipos de sus baterías para que puedan ser recicladas. Nosotros usamos la mayoría de baterías y pilas recargables entonces con esos disminuimos la cantidad de estas baterías que se podrían desechar y alargamos la vida útil.

12. ¿La empresa debería colaborar en la solución de problemas sociales

en el entorno en donde opera?

Sí, yo creo que las empresas y ya esto es un tema más personal. Las empresas están obligadas a devolver a la sociedad todo lo que uno recibe. Las oportunidades que recibe a nivel de país y de ciudad. Prosigue del mismo hecho de generar utilidades. Si nosotros trabajamos en problemas sociales como los que te comento, nada tiene que ver el alcoholismo y la drogadicción con nuestra empresa. Sin embargo, si buscamos que los productos de reciclaje no sean vendidos directamente sino entregarlos a una institución que

sabemos que va a tener un impacto y buena canalización en ese sentido y entonces sí hay formas en las cuales se pueden solucionar los problemas sociales y nosotros dentro de responsabilidad social siempre buscamos instituciones que tengan necesidades que no hayan sido satisfechas como te comenté de escuelitas de niños que tienen problemas a nivel de ceguera, parálisis y algunos otros. Si tú tienes un perfil claro de cuál es el rol que tú quieres desempeñar en la sociedad como empresa vas a encontrar siempre un beneficiario que pueda estar agradecido de lo que tú puedas ofrecer.

13. ¿La empresa debería promover hacia la comunidad una cultura de responsabilidad social?

Sí, eso es lo que nosotros promovemos internamente con el plan de voluntariado y para nosotros sería sumamente fácil como área de marketing de mandar un camión con la entrega de alimentos, firmar un acta, tomar una foto y salir en medios de prensa. Pero nosotros no hacemos eso, nosotros trabajamos con un sistema de voluntariado en donde son nuestros colaboradores los que van, hacen la entrega, preparan el almuerzo, juegan con los beneficiarios, leen cuentos, participan activamente y de esa manera creamos una cultura de RSE que va más allá de cualquier tipo de promoción, sino que va a cambiar la vida de los voluntarios y de los beneficiarios.

14. ¿La empresa debería hacer público sus valores?

No considero que sea necesario. Creo que cuando tú tienes una filosofía y llevas a cabo las prácticas de tus valores, este tipo de comportamiento de tus colaboradores va a hablar por sí solo. Además, creo que los valores que tiene una empresa tienen más efecto en la práctica que en la difusión. Si hablamos por ejemplo de una empresa que produce bebidas

carbonatadas y que consume un montón de agua, que contamina el ambiente con botellas plásticas y luego hablamos de que luego hay una campaña de recolección de plásticos en donde todos salen tomando fotos yo creo que se pierde la credibilidad pero cuando tu sales con un sistema de voluntarios en donde no están esperando que se tome una foto para prensa sino cuando tú estás preocupado por la calidad de vida de otro ser humano, cuando tú participas activamente para mejorar esa calidad de vida creo que eso tiene mayor impacto que salir con una publicación en redes o prensa.

Con esto, sería el final de la entrevista. Muchas gracias.

Claro, de nada, encantada.

10.5 Entrevista a Gerente Regional de Responsabilidad Social Corporativa

1. Dimensión: Respeto al individuo equidad y diversidad

1.1 ¿Cuáles son los valores que guían el comportamiento en la empresa y en qué consistió el proceso donde fueron seleccionados?

Hicimos una lluvia de ideas para saber cuáles deben ser los valores que la organización debe perseguir y claro; paciencia, prudencia, amor, hasta cosas de sentimientos. Pero básicamente pudimos consolidar en 3, que son nuestros valores actuales: responsabilidad, la solidaridad y la integridad.

1.2 ¿La empresa se ha preocupado por socializar el código de ética desde los niveles estratégicos hasta los operativos?

Si, si si. Tenemos una difusión con presencia física de nuestros colaboradores y tenemos un desprendible. Finalmente, en el código de ética que le entregamos a los colaboradores, este tiene un desprendible en donde el colaborador firma haber recibido y haber asistido a la charla del código de ética.

1.3 ¿Qué tipo de reclutamiento (interno/externo) se aplica en la empresa, en caso de tener una vacante?

Bueno, hoy estamos utilizando mucho lo que son las redes sociales y justamente publicamos vacantes de empleo, en donde damos la oportunidad a que las personas puedan acceder a ella, online recibimos las solicitudes de las personas que quieren incluirse en el proceso de selección; y en base a eso nosotros vamos haciendo un análisis. El análisis es llevado a cabo por los jefes de talento humano más o menos de acuerdo a las competencias de cada cargo para según eso hacer un llamamiento, y hacer test psicológicos online, sí. Una vez que están filtrados, y dependiendo del cargo hacemos otro tipo de *tests* o exámenes que justamente reflejen la aptitud y conocimiento a un determinado cargo. Finalmente, una entrevista final a una terna que es filtrada para el líder, en este caso el líder selecciona a la persona que más se ajuste al cargo.

1.4 ¿Qué porcentaje aproximado de personas con discapacidad existe actualmente en la organización? ¿Qué tipo de discapacidad poseen estos colaboradores?

Bueno el porcentaje que nosotros actualmente tenemos es de un 5.6%. Tratamos de cumplir con lo que dice la ley. Hay que tener en cuenta que nos resulta difícil porque no es que no queramos unirnos a esto, sino que trabajamos con riesgos industriales. Entonces, claro, hay personas que deberían tener ciertas aptitudes para que puedan escuchar riesgos, para que

puedan observar riesgos y de alguna manera no tengan alguna desgracia que lamentar. Sí, pero, lógicamente hacemos ese análisis, tenemos un levantamiento en toda la compañía de acuerdo a los riesgos por cargo de cada uno de nuestros trabajos. Esto a nivel administrativo, técnico, operativo, si, exactamente para saber las cargas de trabajo y otras, incluso riesgos psicosociales que pueden afectar al colaborador.

1.5 ¿Cuál es el proceso de la empresa para establecer los rangos salariales? ¿Considera usted que son competitivos para el sector?

Si normalmente vemos como está el mercado y tratamos de actualizarlos anualmente para justamente saber que las bandas, tanto pisos como techos, sean los adecuados para nosotros poder pagar lo justo a los trabajadores.

1.6 ¿Las actividades de trabajo permiten que los colaboradores pueden equilibrar en su vida la parte laboral, de salud y familiar?

Si mire hoy estamos tratando de escuchar ciertas recomendaciones que nos dicen los estándares internacionales y también lógicamente lo que manda la ley y la política laboral ecuatoriana para circunscribirnos en ello. Por ejemplo, no pagar horas extras más allá de lo permitido, de lo legalmente permitido y no poniendo en riesgo la producción de la persona. Estamos tratando de lograr un equilibrio vida familiar, vida laboral. Para que el ser humano no sólo se vea recompensado a nivel económico sino también por la oportunidad para compartir con su familia y tener vida lúdica. Hoy por hoy estamos tratando de cumplir 8 horas de trabajo, 8 horas de descanso y 8 horas para actividades lúdicas.

1.7 ¿Cuáles son las actividades/acciones/programas de responsabilidad social que favorecen calidad de tiempo en la vida laboral y familiar?

Bueno, no tenemos un programa específico, simple y llanamente es tratar de adaptarnos a esto. Todavía hacemos horas extras, hay que darnos cuenta que nosotros trabajamos con especies vivas y tenemos que obligatoriamente a veces trabajar horas extras. A la gente también tiene metido en su estigma de que ellos se ven obligados más bien, por la parte remunerativa a sacar mayor cantidad de dinero y no entienden que lo que deberíamos tener es equilibrio.

2. Dimensión: Social, Medio ambiental y Consumo responsable.

2.1 ¿Qué acciones de responsabilidad social son ejecutadas actualmente en la empresa?

Primero nosotros tenemos programas comunitarios enfocados a los siguientes ejes: el mejoramiento de las infraestructuras que están en las áreas de influencia directa de la compañía, tenemos diálogos directos con los líderes; si son ciudades, son con los alcaldes; si son con recintos, son con los presidentes de los recintos; con las juntas comunitarias, con el líder social del sector, para saber más o menos cual es la deficiencia o ver que quisieran ellos. Algunos dicen que se les mejoren la calidad de las aulas de las escuelitas, o no tenemos una iglesia, o queremos unas baterías sanitarias, o queremos que nos ayuden a hacer tuberías para mejorar el agua; buenos muchas cosas. A través de estos diálogos nosotros tratamos de ayudarles a mejorar la infraestructura. En los barrios nos dicen queremos que nos ayuden a arreglar el parque o queremos que nos iluminen las canchas de fútbol o de *volley*. Entonces, es en estos diálogos donde sacamos ideas. Segundo, son capacitaciones. La gente tiene deficiencias en algunos temas, nosotros por ejemplo queremos mejorar la seguridad ciudadana entonces armamos trabajos de equipo con la policía para que ellos conozcan nuestras brigadas comunitarias, y nos enseñen temas de instalación de alarmas y saber cómo reaccionar en base a esas alarmas cuando se activen.

Queremos mejorar el tema de microempresas, no sabemos cómo funciona un negocio, les damos charlas de microempresas. Queremos saber cómo podemos reciclar; entonces les damos charlas enfocadas al tema ambiental, social, al tema de seguridad ciudadana, etc. Este es el segundo eje. El tercer eje son donaciones, que nosotros no las llamamos donaciones o beneficencia, no creemos en eso. No decimos que no sean buenas, por supuesto. Pero lo que la empresa quiere es dar valor agregado a nuestras donaciones, es decir que sean donaciones estratégicas. Damos ciertas cosas que pide la comunidad pero que nos representa un retorno en confianza, credibilidad y cariño. Nosotros queremos que, en un tiempo cercano, la empresa se convierta de una empresa respetada a una empresa querida para una comunidad. Y eso estamos haciendo, si alguien nos está pidiendo para la princesita de navidad, regalo para la coronación de la reina; bueno, múltiples actividades para el fomento al deporte, campeonato del barrio, entre otros. La cuarta es que vengan y nos visiten. Muchos de los problemas ambientales o sociales son porque no conocen como funciona una instalación, como funciona un centro de operación. Impulsamos para que nos conozcan; desde las autoridades, los presidentes de los barrios, para que vengan y que a través de su conocimiento puedan saber realmente cuáles son nuestras prácticas en procura al cuidado del medio ambiente, en procura a las mejoras en relaciones con la comunidad. El último eje es, aparte del fomento al deporte, busquemos el tema de voluntariado corporativo. Tratamos de motivar al colaborador para que fuera del horario de su trabajo pueda dar un poco de su tiempo libre en pro de una causa para justamente ayudar a la comunidad.

2.2 ¿Cómo se refuerza la importancia del consumo responsable en la empresa?

Nosotros tenemos el programa de las 3R: reutiliza, unas de las cosas más importantes para que de alguna manera se trate de evitar el consumo exagerado de papel y plástico, y más bien tratar de que la gente por conciencia pueda tener un uso responsable de los recursos.

2.4 ¿Se conoce con cifras el consumo de papel, energía y agua en la organización?

Si, si existe. Pero en este momento no los tengo.

2.7 ¿A través de qué canales de comunicación se dan a conocer las actividades y acciones socialmente responsables a los trabajadores?

Este, bueno, nosotros todos los años tenemos nuestro informe de responsabilidad social empresarial y lo hemos hecho de algunas formas. Lo hemos dado a conocer online, en físico, a través de un documento impreso, que no es más que nuestra memoria de sostenibilidad. Esta la comunicamos a todos nuestros grupos de interés, como a nuestros colaboradores.

2.8 ¿Existen grupos de voluntarios para llevar a cabo programas de vinculación a la comunidad? Han experimentado situaciones de crisis/riesgo que motivaron la incorporación de voluntarios para afrontar emergencias?

Si, voluntariado corporativo con nuestros colaboradores. Entonces decimos tal día vamos a hacer, y hacemos una asociación, y las personas que están empeñadas en trabajar en reforestación, por ejemplo, vamos y la compañía apoya con el transporte. O también la compañía apoya con un refrigerio. Los colaboradores ayudan con su mano de obra.

<u>3. Dimensión: Planeación estratégica de Responsabilidad Social</u>

3.1 ¿La misión/visión/propósito de la empresa están alineados a los postulados de responsabilidad social y desarrollo sostenible?

Si se encuentran alineados. Nosotros no tenemos misión ni visión, tenemos un propósito que es justamente ese de que somos una empresa familiar, eficiente, humana y sostenible, y que existe para alimentar bien. Plenamente orientada al plan estratégico de la compañía.

3.2 ¿Los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que se relaciona la empresa están alineados con la Agenda 2030 del gobierno actual? ¿Y al Core (cadena de valor) del negocio?

Si, están alineados.

3.3 ¿Se encuentra la empresa adherida a los 10 Principios del Pacto Mundial? ¿A otro tipo de iniciativa en el Ecuador o en la región? ¿Sigue algún estándar (GRI, SDGs Compass, o proceso) para realizar los informes o memorias?

Si, el GRI y el Pacto Global nos orientan todos los años para nuestra memoria de sostenibilidad. También, el *Global Report Inititative.*

3.4 ¿Qué tipo de beneficios y/o resultados se han obtenido en la organización tras la aplicación de prácticas socialmente responsables? ¿Cómo se reportan los impactos positivos y negativos?

Bueno, en los últimos 5 años hemos sido la primera empresa en ser reconocidas por el Ministerio del Medio Ambiente como la empresa con mejores resultados a través de los puntos verdes. Tenemos en este momento cerca de 18 puntos verdes y tenemos 4 certificados de empresa eco eficiente. Es más, en una misma instalación tenemos más de 2

puntos verdes. Justamente eso es gracias a nuestros proyectos de reducción de huella de carbono, reducción de huella hídrica, reforestación, etc.

3.6 ¿Se cuenta con programas de capacitación continua para todas las áreas en el tema de la RSE? ¿Evalúan periódicamente el posicionamiento responsable de la empresa tanto en público interno como externo?

Si hace un momento conversábamos que nosotros hemos hecho en los últimos 2 años, este justamente estudios de percepción y reputación, tanto interna como externa, para saber cómo los *stakeholders* de la compañía nos ven a nosotros.

3.7 ¿La empresa cuenta con otras iniciativas como Equidad de género, ¿Organización saludable, Empresa incluyente, Empresa Familiarmente Responsable, Great Place to Work u otras particulares de cada industria?

Si, bueno la empresa hasta hace 4 años hicimos nuestra última evaluación de clima laboral 360 grados a través de Great Place to Work. Estos últimos 4 años no lo hemos hecho porque hemos estado haciendo unos movimientos de estructura en la compañía y estamos ahora tratando de ver si deberíamos continuar con estas mediciones de clima laboral.

5. Dimensión: Clima organizacional

5.1 ¿Existen actividades en la organización en la que se involucre la familia del colaborador? ¿Con qué frecuencia y si suceden en la franja horaria laboral?

La empresa del colaborador puede visitar nuestras instalaciones y conocer donde trabaja su familiar, somos una empresa transparente. En horario laboral, por el propio giro de nuestro negocio es complicado. Pero buscamos que el colaborador tenga un balance entre el trabajo y vida familiar.

5.2 ¿La empresa cuenta con flexibilidad de horarios de acuerdo a las necesidades que pueda presentar el colaborador?

Dependiendo del cargo, en las granjas es más difícil porque trabajamos con especies vivas. Producimos alrededor de 150 mil aves diarias.

5.4 ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el clima organizacional dentro de la empresa? ¿Qué beneficios han reportado de esas evaluaciones?

Cada 2 años. Podemos detectar las falencias y capacitar al personal como le comentaba. Si alguno debe desarrollar el liderazgo, hacemos que el colaborador trabaje en ello.

5.6 ¿Existen indicadores de clima organizacional? ¿Cuáles?

Todos los centros de operación tienen evaluaciones, por áreas. No se olvide que por esta zona existen 6 granjas reproductoras entonces hay una calificación por granja y otra por área. Tenemos 11 granjas de engorde, lo mismo con las oficinas, cada una con una evaluación en particular. Si tenemos esas.

6. Dimensión: Seguridad y Salud Ocupacional

6.2 En caso de accidentes laborales, ¿Cómo procede la empresa? ¿Existe algún protocolo?

Si, primero el aviso del accidente según manda riesgos de trabajo y el Ministerio de Relaciones Laborales, en donde tenemos que hacer el aviso del accidente en los tiempos máximos necesarios para no tener problemas o sanciones por el ente regulador. Por otro lado, pues lógicamente actuamos bajo nuestros procedimientos internos, el seguro social. Le damos la oportunidad a la trabajadora social que organice con el seguro privado que la

compañía da como beneficio a los colaboradores para que pueda recibir ambulancia, tratamiento, sometido a alguna cirugía si es que demanda.

6.3 ¿De qué manera son reportados y mitigados los riesgos dentro de la empresa?

La matriz de riesgos que tenemos en la empresa.

6.4 ¿Cómo son difundidos los protocolos de SSO (Seguridad y Salud Ocupacional) dentro de la organización?

Los protocolos mediante un reglamento. Tenemos nuestro reglamento interno y ahí está claramente estipulado cuales son nuestras leyes internas, aparte de eso tenemos un desprendible en donde, de la misma forma, el colaborador firma haber recibido y haber sido capacitado en esto. Además, todos los meses, a través de las redes sociales de la compañía, del correo electrónico, a través de las carteleras digitales y físicas, nosotros hacemos una serie de motivaciones a la persona por ciertos temas: prevención de riesgos industriales, riesgos contra incendios, etc. Tenemos organizadas las salas de reunión, de evacuación, cómo proceder y cuáles son los números telefónicos para saber cuándo contactar a los bomberos o policía nacional.

10.6 Entrevista a Coordinadora Regional de Relación con Grupos de Interés

4. Dimensión: Desarrollo profesional de los colaboradores

4.1 ¿Considera importante desarrollar talento In-house? En caso de ser así, ¿De qué forma lo llevan a cabo?

Si, verás tenemos capacitaciones en distintas áreas para nuestros colaboradores. Como le comentaba, somos una empresa humana que se preocupa por el desarrollo integral de cada uno de ellos.

4.2 ¿Existe un plan de capacitación de desarrollo profesional por áreas? En caso de que no exista un plan, ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación dentro de la empresa?

Realizamos una evaluación de 360 grados, la evaluación de desempeño. El jefe califica a su equipo justamente es una de las personas que califica, también lo califica su par y si tienen personas abajo. De esta manera se logra que la evaluación sea lo más objetiva posible, en base a ciertas competencias. Una vez revisada la evaluación de desempeño, que se realiza de forma anual, se da *feedback* en donde se recoge la información y se hace un plan para mejorar ese desempeño. Y claro, se arman capacitaciones dependiendo de las falencias del colaborador para buscar su mejora continua.

4.4 ¿Se procura una proporción equitativa de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización, así como la igualdad de sus salarios? ¿Aproximadamente cuántas mujeres ocupan cargos ejecutivos?

Nos cuesta todavía si, si lo vemos por el nivel operativo, es difícil porque nuestros riesgos industriales nos hacen que ocupemos la mano de obra de hombres, son trabajos de suma

exposición a esfuerzo físico. Creemos que las mujeres pueden hacer ese tipo de trabajos en menor cantidad, sobre todo a nivel de granjas donde se trabaja con manipulación de cargas y movimientos repetitivos, procuramos trabajar sólo con hombres y de hecho sólo tenemos hombres. Sin embargo, en las plantas si tenemos población femenina porque existe esa posibilidad. A nivel ejecutivo, es donde hemos venido mejorando en estos últimos años, tenemos de 35-45% de población femenina en puestos administrativos y en puestos ejecutivos.

5. Dimensión: Clima organizacional

5.1 ¿Existen actividades en la organización en la que se involucre la familia del colaborador? ¿Con qué frecuencia y si suceden en la franja horaria laboral?

La empresa siempre está pendiente del colaborador, aquí en la empresa estamos muy encima de un balance entre vida laboral y la familia. Programas directamente direccionados a la familia del colaborador son pocos, pero tenemos mucha cercanía con las comunidades. La comunidad en gran parte es esa gran familia del colaborador. Tenemos una fundación que promueve la educación de los más pequeños, muy cerca de la Oficina Regional en dónde nos encontramos. Y siempre estamos trabajando con ellos para mejorarles sus instalaciones y que se sientan bien. La comunidad es bien allegada a nosotros, nos quieren mucho por ese granito de arena que buscamos poner en su comunidad. Ellos lo valoran mucho. Muchos colaboradores nuestros son padres de familia, y sus hijos van a la escuela.

5.2 ¿La empresa cuenta con flexibilidad de horarios de acuerdo a las necesidades que pueda presentar el colaborador?

Los gerentes y jefes son los que más podrían gozar de esta flexibilidad, pero en caso de permisos especiales siempre tenemos muy pendiente al trabajador. Gran parte de nuestro personal es operativo y las granjas no podrían quedarse solas, imagínese.

5.3 ¿Cuáles son los canales que utiliza la empresa para conocer y/o evaluar el estado del clima organizacional?

Tenemos una evaluación de clima laboral cada 2-3 años, pero estamos evaluando a nuestros colaboradores periódicamente. Aquí en la zona de Bucay tenemos muchas granjas y los lideres siempre están pendientes del equipo y nos comunican cualquier eventualidad. Tenemos una línea de comunicación anónima, pero aquí en Bucay no se utiliza.

5.5 ¿A partir de los resultados de la evaluación de clima organizacional, se lleva a cabo algún plan de acción?

En base a los resultados, se genera un plan de desarrollo por áreas y si el trabajador necesita algo adicional se gestiona con el jefe. Siempre buscamos relaciones de confianza y transparencia, para que ellos acudan a nosotros si necesitan algo y nosotros estar al servicio de ellos.

5.6 ¿Existen indicadores de clima organizacional? ¿Cuáles?

Dependen del área y del tipo de trabajo que lleva a cabo el colaborador. Compromiso, respeto, riesgos a los que están expuestos los trabajadores también se evalúan.

10.7 Tabulación de las encuestas a colaboradores

Sexo	Masculino	Femenino	Total
	28	2	30
	93%	7%	100%

Años en la empresa	1-2 años	3-5 años	6-10 años	más de 10 años	Total
	1	4	12	13	30
	3%	13%	40%	43%	100%

Área	Abonos	Administrativo	Bodega	Calidad	Empaque y despacho	Engorde	Faenamiento	Incubadora	Reproductoras	No especifica	Total
	2	1	1	2	1	10	2	1	7	3	30
	7%	3%	3%	7%	3%	33%	7%	3%	23%	10%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	Respeto al individuo equidad y	A2	La empresa contrata a los trabajadores prevaleciendo sus calificaciones, habilidades y experiencias sin ningún tipo	23	6	1	0	0	30
				77%	20%	3%	0%	0%	100%
2	Respeto al individuo equidad y diversidad	A1	Se respetan las distintas creencias, etnias y razas de todos los colaboradores	27	2	1	0	0	30
				90%	7%	3%	0%	0%	100%
3	Respeto al individuo equidad y	A3	Se ofrecen las mismas oportunidades laborales de crecimiento a los colaboradores	17	8	5	0	0	30
				57%	27%	17%	0%	0%	100%
4	Respeto al individuo equidad y	A6	Se impulsa el trabajo a productores y trabajadores locales que vivan en la zona donde opera la empresa	13	16	1	0	0	30
				43%	53%	3%	0%	0%	100%
5	Respeto al individuo equidad y	A17	Se ofrecen las mismas oportunidades de crecimiento a los colaboradores en situaciones de vulnerabilidad o con	16	11	3	0	0	30
				53%	37%	10%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	Social, Medio ambiental y	A10	Se realizan acciones para promover el ahorro de agua	25	5	0	0	0	30
				83%	17%	0%	0%	0%	100%
2	Social, Medio ambiental y	A14	Se utilizan luces led, paneles solares u otro recurso ecoamigable dentro de la empresa para el ahorro de energía	14	11	4	0	1	30
				47%	37%	13%	0%	3%	100%
3	Social, Medio ambiental y	A8	Se promueven procesos para minimizar la contaminacion atmosférica en los procesos de fabricación de productos o servicios a	27	3	0	0	0	30
				90%	10%	0%	0%	0%	100%
4	Social, Medio ambiental y Consumo	A15	Se reduce, se recicla y se reutiliza el consumo del papel (o derivados del papel) en la empresa	20	7	2	0	1	30
				67%	23%	7%	0%	3%	100%
5	Social, Medio ambiental y	A11	Se utiliza eficientemente los recursos naturales en las actividades de la empresa	19	11	0	0	0	30
				63%	37%	0%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
6	Social, Medio ambiental y	A12	La empresa me da tips, consejos o prácticas para la preservación del medio ambiente	26	4	0	0	0	30
				87%	13%	0%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
7	Social, Medio ambiental y	A29	Se promueve la participación en la limpieza de playas/comunidades, sembrado de árboles o enseñanza de beneficios sobre el	15	5	6	3	1	30
				50%	17%	20%	10%	3%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	Desarrollo profesional de los colaboradores	A25	La empresa me capacita para un mejor desarrollo de mis funciones dentro del área que pertenezco	25	5	0	0	0	30
				83%	17%	0%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	Desarrollo profesional de los	A20	Recibo retroalimentación, consejos o guía constante por parte de mi jefe inmediato en cuanto al trabajo que realizo	19	10	1	0	0	30
				63%	33%	3%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	Desarrollo profesional de los	A27	Se cuenta con el acceso a tecnologías necesarias para el desarrollo de las funciones inherentes al cargo	14	13	2	1	0	30
				47%	43%	7%	3%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
4	Desarrollo profesional de los	A21	La empresa me ofrece programas para el desarrollo de carrera como: becas, convenios para estudios de pre-grado, post-grado,	6	7	7	4	6	30
				20%	23%	23%	13%	20%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
5	Desarrollo profesional de los colaboradore	A26	He recibido algún tipo de reconocimiento por mi desempeño dentro de la empresa	9	9	6	2	4	30
				30%	30%	20%	7%	13%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
6	Desarrollo profesional de los colaboradore	A31	Siento que me permiten crecer, aprender y desarrollarme dentro de la empresa	16	11	2	1	0	30
				53%	37%	7%	3%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
1	Clima organizacional	A30	Se facilitan descuentos, promociones u otro beneficio extra en establecimientos como farmacias, restaurantes, supermercados y	22	5	2	1	0	30
				73%	17%	7%	3%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
2	Clima organizacional	A23	La empresa cuenta con zonas verdes y espacios comunes accesibles en las instalaciones para los colaboradores	24	6	0	0	0	30
				80%	20%	0%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
3	Clima organizacional	A28	Mi jornada laboral me permite mantener el equilibrio entre el trabajo y la familia	20	4	5	0	1	30
				67%	13%	17%	0%	3%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
4	Clima organizacional	A24	A la empresa le interesa conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y su opinión sobre el ambiente laboral en la	14	14	2	0	0	30
				47%	47%	7%	0%	0%	100%

				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
5	Clima organizacional	A18	La empresa organiza festejos con motivo de aniversarios, celebraciones del sector o días especiales, donde son convocados todo el	17	12	1	0	0	30
				57%	40%	3%	0%	0%	100%

		A7						
6	Clima organizacional	La empresa manifiesta un genuino interés por el bienestar de los familiares de los colaboradores en temas de educación,	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			13	12	4	1	0	30
			43%	40%	13%	3%	0%	100%

		A22						
7	Clima organizacional	Se fomentan espacios colectivos que organiza la empresa (ejemplo: voluntariados, coro, carreras u actividades de recreación)	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			9	7	10	3	1	30
			30%	23%	33%	10%	3%	100%

		A19						
8	Clima organizacional	Mi familia participa en los espacios recreativos y eventos sociales que organiza la empresa	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			11	13	6	0	0	30
			37%	43%	20%	0%	0%	100%

		A16						
1	Seguridad y Salud ocupacional	En caso de incendios/sismos u otro desastre, conozco las rutas de evacuación y las medidas de seguridad que debo tomar	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			29	1	0	0	0	30
			97%	3%	0%	0%	0%	100%

		A13						
2	Seguridad y Salud ocupacional	Se garantiza el acceso al agua potable y a espacios apropiados para la higiene personal	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			27	2	1	0	0	30
			90%	7%	3%	0%	0%	100%

		A5						
3	Seguridad y Salud ocupacional	Se organizan simulacros para afrontar emergencias en caso de sismos/ incendios y otros desastres	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			27	3	0	0	0	30
			90%	10%	0%	0%	0%	100%

		A9						
4	Seguridad y Salud ocupacional	La empresa me comparte información para mantenernos saludables y prevenir enfermedades	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			24	6	0	0	0	30
			80%	20%	0%	0%	0%	100%

		A4						
5	Seguridad y Salud ocupacional	Se hace partícipe al personal de campañas de salud (vacunación, chequeos médicos u otros) dentro y fuera de la empresa	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
			23	6	0	1	0	30
			77%	20%	0%	3%	0%	100%