UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

Prácticas Socialmente Responsables en la Gestión Humana: Caso Empresa Sector Agroindustrial

Elaborado por:

ANA VALERIA CRUZ MORALES

GRADO

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

Ingeniero en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil, Ecuador

Noviembre, 2019

Universidad Casa Grande

Facultad de Administración y Ciencias Políticas

Prácticas Socialmente Responsables en la Gestión Humana: Caso Empresa Sector Agroindustrial

Elaborado por:

ANA VALERIA CRUZ MORALES

GRADO

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

Ingeniero en Administración y Marketing Estratégico

DOCENTE INVESTIGADOR
María del Carmen Zenck Huerta

CO-INVESTIGADOR
Denisse Álvarez de Lynch

Guayaquil, Ecuador
Noviembre, 2019

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal describir las prácticas de responsabilidad social en la gestión del talento humano de una empresa del sector agroindustrial del cantón Marcelino Maridueña, provincia del Guayas. Se busca identificar los elementos claves que implementa la empresa en responsabilidad social y sostenibilidad, centrado hacia las prácticas que en lo cotidiano perciben los colaboradores. El enfoque del estudio es mixto, aplicando entrevistas semi estructuradas a un experto en RSE y a un ejecutivo líder de la empresa. Por otro lado, para contrastar los datos encontrados en las entrevistas se realiza un cuestionario de 31 enunciados para aplicar a una muestra a conveniencia de 30 colaboradores de la empresa. Los principales resultados señalan coherencia entre lo recolectado en las entrevistas y el análisis documental. Sin embargo, al momento de aplicar el cuestionario a los colaboradores se encontraron diferencias con lo percibido en las acciones de responsabilidad social, mostrando evidentes mejoras que considerar.

Palabras claves: desarrollo sostenible, consumo responsable, responsabilidad social empresarial, prácticas laborales, endomarketing.

Abstract

The main purpose of this research is to describe the practices of the social responsibility in the management of human talent of a company in the Agroindustry sector located on the Marcelino Maridueña Canton in the province of Guayas. The key elements that the company performs in social responsibility and sustainability will be identified in the practices that employees live every day. The research is qualitative, its scope is exploratory and descriptive. The method is a unique case. 2 semi-structured interviews were done: to an expert in social responsibility and to a company leader. On the other hand, to validate these data found in the interviews, a questionnaire of 31 statements was made for a sample of 30 employees of the company. Among the main results, it was obtained that the data found in the interviews and in the company's sustainability report go hand in hand. However, at the time of applying the questionnaire to the collaborators certain incongruities were found in the answers. Giving as a result that there are several aspects of improvements to consider.

Keywords: Collaborators, sustainable development, responsible consumption practices, social responsibility, human resources, endomarketing.

Tabla de Contenido

ÍNDICE DE TABLAS 5
ÍNDICE DE FIGURAS 6
1. Introducción 8
1.1 Justificación y planteamiento del problema 9
1.2 Antecedentes 10
2. Revisión de la literatura 12
Contexto de la Responsabilidad Social 12
2.1 Responsabilidad Social Empresarial 12
2.2 ISO 26000 13
Gestión Humana 15
2.3 Gestión Humana / Talento Humano 15
2.4 Motivaciones para el cliente interno 16
2.5 Clima laboral 18
Marketing 19
2.6 Endomarketing 19
2.7 Consumo responsable 20
2.8 Economía Circular 21
2.9 Marketing Sostenible / Con causa social 22
2.10 Estado del arte 22
3. Objetivos de investigación 25
3.1. Objetivo General 25
3.2. Objetivos Específicos 25
4. Diseño Metodológico 25
4.1. Unidad de análisis 26
4.2. Muestra 27
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 28
4.4. Plan de trabajo 30
4.5. Análisis de datos 30
5. Resultados 33

5.1 Modelo de gestión de la empresa 34
5.1.1 SDG COMPASS con respecto a la cadena de suministros 37
5.2 Prácticas de Responsabilidad Social en la gestión humana 39
5.3 Percepciones de los colaboradores 41
5.3.1 Respeto al individuo equidad y diversidad 41
5.3.2 Medio ambiente y Consumo responsable 47
5.3.3 Desarrollo profesional de los colaboradores 54
5.3.4 Clima Laboral 58
5.3.5 Seguridad y Salud laboral 65
6. Discusión 68
7. Conclusiones y recomendaciones 71
8. Referencias Bibliográficas 73
9. Anexos 76
9.1. Formato de entrevista a experto en RSE 76
9.2. Formato de encuesta a colaboradores 76
9.3. Formato de entrevista a Jefe de Talento Humano y Responsabilidad Social 80
9.4 Entrevista a experto de RSE - Gerente de Marketing 84
9.5 Entrevista a colaboradores – Departamento de Talento Humano 89
9.6 Tabulación de las Encuestas 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principios de una empresa Socialmente Responsable 13
Tabla 2 - Teorías de Motivación según autores 18
Tabla 3 - Modelos de Endomarketing según autores 20
Tabla 4 - Herramientas para la recolección de datos 28
Tabla 5 - Cronograma de Trabajo 30
Tabla 6 - Conceptualización de las prácticas de RSE 31
Tabla 7 - Dimensiones de las prácticas de RSE 31
Tabla 8 – SDG COMPASS 37
Tabla 9 – Opinión sobre el proceso de contratación según género 42
Tabla 10 - Opinión sobre oportunidades de crecimiento según tiempo laboral 44
Tabla 11 - Opinión sobre oportunidades de crecimiento según Género laboral 44
Tabla 12 - Ahorro de agua por áreas de trabajo ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 13 - Beneficios por área 64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cadena de Suministros....34
Figura 2 – Línea de Tiempo de la RSE de la empresa....36
Figura 3 - Opinión sobre el respeto a las diferentes creencias, etnias y razas....41
Figura 4 – Opinión sobre el proceso de contratación....42
Figura 5 - Opinión sobre las oportunidades de crecimiento que se ofrecen en la empresa....43
Figura 6 - Opinión sobre el impulso de trabajo a productores locales....45
Figura 7 - Opinión sobre las oportunidades que se ofrecen ante vulnerabilidad de colaboradores46
Figura 8 - Opinión sobre procesos que se promueven para minimizar la contaminación....47
Figura 9 - Opinión sobre las opciones para ahorrar agua....48
Figura 10 - Opinión sobre el uso eficiente de los recursos naturales....49
Figura 11 - Opinión sobre los tips que ofrece la empresa para preservar el medio ambiente....50
Figura 12 - Opinión sobre el uso eficiente de los recursos eco amigables....51
Figura 13 - Opinión sobre la reducción, reciclaje y reutilización de recursos....52
Figura 14 - Opinión sobre la promoción del cuidado ambiental por parte de la empresa....53
Figura 15 - Opinión sobre el recibimiento de retroalimentación en las tareas laborales....54
Figura 16 - Opinión sobre programas de desarrollo que ofrece la empresa....55
Figura 17 - Opinión sobre las capacitaciones que brinda la empresa....55
Figura 18 - Opinión sobre reconocimientos ofrecidos por la empresa....56
Figura 19 - Opinión sobre el acceso a tecnologías....57
Figura 20 - Opinión sobre el crecimiento y el desarrollo dentro de la empresa....57
Figura 21 - Opinión sobre el interés al bienestar familiar....58
Figura 22 - Eventos organizados por la empresa para el personal....59
Figura 23 - Participación familiar en eventos de la empresa....59
Figura 24 - Opinión sobre espacios colectivos que fomenta la empresa....60
Figura 25 - Opinión sobre zonas verdes con las que cuenta la empresa....61
Figura 26 - Opinión sobre el interés de la empresa sobre temas del ambiente....61
Figura 27 - Opinión sobre el equilibrio entre la empresa y la familia de los colaboradores....62
Figura 28 - Opinión sobre beneficios que ofrece la empresa....63
Figura 29 - Opinión sobre las campañas de salud que se ofrecen dentro y fuera de la empresa ...65
Figura 30 - Opinión sobre la realización de simulacros....65
Figura 31 - Opinión sobre información saludable que comparte la empresa....66
Figura 32 - Opinión sobre las garantías al acceso de agua....67
Figura 33 - Conocimiento sobre rutas de evacuación y medidas de seguridad....67

Nota Introductoria

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación - Semillero "**Responsabilidad Social en la Gestión Humana: Trayectorias, experiencias y análisis de las prácticas socialmente responsables desde la perspectiva del cliente interno**", propuesto y dirigido por la Investigadora principal María del Carmen Zenck Huerta, acompañada de la Co investigadora Denisse Álvarez de Lynch, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo de este Proyecto de Investigación Semillero es describir las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la gestión del Talento Humano en el Ecuador, identificando los elementos claves de la sostenibilidad del sector, explorando las experiencias en las empresas seleccionadas 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 agrícola ubicada en el cantón Marcelino Maridueña, provincia del Guayas. Las técnicas de investigación que se usaron para recoger la investigación fueron el análisis documental, la entrevista semi estructurada y la encuesta (cuestionario de percepciones).

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un movimiento que surge entre los años 50 y 60 en Estados Unidos, luego de los sucesos de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales; lo que originó propuestas para lograr que las empresas y organizaciones colaboren con prácticas y políticas "éticamente censurables" (Alfaro, Ortíz, & Marrugo, 2016). La sociedad al reconocer esta iniciativa, toma conciencia y presiona para que se siga investigando sobre este tema y se siga aplicando en el resto de las organizaciones.

La consolidación total de la RSE ocurre en el mismo momento en que la globalización aparece, cuando la actividad económica se acelera, las tecnologías se desarrollan mucho más rápido y se crea conciencia ecológica. Esto genera la creación de iniciativas como los acuerdos del Pacto Global de las Naciones Unidas y la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés). Estos acuerdos lograron convertirse en los más grandes a nivel mundial en el ámbito corporativo.

En el 2015, con el fin de crear un plan de acción sobre el Desarrollo Sostenible, la ONU lanzó la Agenda 2030 aprobada en Asamblea General por todos los 193 estados miembros de las Naciones Unidas, que se resume en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas específicas para que los países puedan desarrollarse mejor y sin dejar a nadie de lado.

Sin embargo, es un compromiso corporativo que las empresas dediquen recursos para la sostenibilidad y que de esta manera los comercios puedan ser eficientes hacia sus *stakeholders* que, en el caso de esta investigación, se concentra en su talento humano. En efecto, lograr alcanzar la sostenibilidad es un proceso complejo en un entorno de retos diarios.

El mundo laboral competitivo en el que se vive, las organizaciones se pelean por retener y atraer al mejor talento humano posible ya que ellos son el eje del éxito o fracaso de una empresa

(Zabala, Miño, & Alarcón, 2019). Es por esto, que seguir los ODS que propone el Pacto Global constituye una oportunidad para todos los sectores hoy en día en la aplicación de estos objetivos ya que son un *win-win* tanto para la sociedad como para las empresas.

Los ODS motivan a las empresas, organizaciones e instituciones a que se añadan y tomen con responsabilidad la implementación de cada uno de ellos, ya que será la clave de obtener el éxito en los nuevos modelos de negocios, alianzas estratégicas y proyectos de inversión e innovación (Pacto Global EC, 2017). En el caso de Ecuador, el país cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo encargado de generar políticas, programas y proyectos públicos que motivan la inversión de los recursos públicos a los diferentes planes regionales, cantonales y parroquiales. Los tres objetivos del Plan Nacional de Desarrollo son:

a. Derechos para todos durante toda la vida, en el cual se garantiza vida digna con igualdad de oportunidades, afirmación de la interculturalidad y plurinacionalidad, y se garantizan también los derechos de la naturaleza;

b. Economía al Servicio de la sociedad, donde se busca consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, se impulsa la productividad, la competencia, el desarrollo de capacidades y se busca el Buen Vivir rural;

c. Más sociedad, mejor Estado, donde se incentiva a la sociedad a participar con el Estado, promueve la transparencia y la corresponsabilidad y, garantiza la soberanía y paz (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

1.1 Justificación y planteamiento del problema

La RSE propone cambios que se presentan como variables de competencia que aumenta el reconocimiento mundial. Eso hace que existan varios factores y criterios para que una empresa busque ser socialmente responsable. Así, por un lado, las empresas toman decisiones con mejor

calidad de información, generando que se enriquezca la marca y se contribuya al aumento de la rentabilidad empresarial.

Por otro lado, los clientes como sociedad al presentar más exigencias hacia las empresas en su manera de operar, hacen que las organizaciones vean la necesidad de aplicar gestiones que mejoren su gestión global, haciendo relevante el proceso que una organización debe realizar con el objetivo de ser reconocidas como organizaciones de prácticas y políticas socialmente responsables.

Otro punto fundamental es que las organizaciones desarrollen un código de ética que permita a las empresas tener un trato justo y oportuno tanto con sus clientes internos como externos. Finalmente, otro criterio para determinar la RSE en una organización es vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio. Para Barroso (2008), este criterio busca que las organizaciones realicen actividades que mejoren a la sociedad.

Para la presente investigación, se tomará como caso de estudio a una empresa ecuatoriana que tenga memoria de sostenibilidad y que tenga un alcance mayor a 50 colaboradores. En este estudio, además se determinarán las percepciones que tiene el cliente interno sobre las buenas prácticas asociadas a la responsabilidad social y el consumo responsable de la organización escogida.

1.2 Antecedentes

La relación entre las empresas y la ética ha ido evolucionando dentro de una zona intermedia conformada por las empresas destinadas al beneficio y aquellas sin fines de lucro. Los grupos de empresa pertenecientes a estos dos tipos mencionados anteriormente, han alineado sus objetivos hacia la utilidad social, la economía civil y de comunión. Esto combina al sector público y privado a una propuesta basada en objetivos sociales y humanos (Benedicto XVI, 2009).

Por tanto, las diversas empresas en busca de la potenciación han ido decidiendo ofrecer beneficios más allá del económico, humanizando el mercado. Esta gestión también ha logrado que países excluidos del circuito de la economía global sean parte de proyectos de sostenibilidad de grandes empresas y empezar así iniciativas de desarrollo (Benedicto XVI, 2009). Este desarrollo también busca unir la interacción productiva del hombre hacia un estado que respeta el ambiente natural, devolviendo a la naturaleza lo que le pertenece, luego de tomarlo para producir.

Con estas propuestas, las conductas empresariales tomaron la decisión de alinearse a una visión de sostenibilidad, motivo por el cual se crearon los ya mencionados ODS. Un ejemplo de esto en el caso de Ecuador, es el Pacto Global de las Naciones Unidas el cual busca promover los ODS en los sectores claves de la sociedad ecuatoriana desde el 2017 hasta el 2030, incluyendo también al Sector Privado (Pacto Global EC, 2017).

Conociendo lo anterior, los ODS más relevantes para esta investigación son los siguientes:

ODS # 3. Salud y Bienestar: Propone crear una base en la que se garantice una vida saludable y la promoción del bienestar a nivel universal. Esto es así, especialmente porque hay regiones que presentan graves problemas en salud y sus tasas de mortalidad son altas, la propagación de enfermedades también se da en números muy altos y la mala salud reproductiva conlleva a más serias consecuencias, donde ya se tocan temas como la mortalidad infantil y prenatal (Naciones Unidas, 2017).

ODS # 4 Educación de Calidad: Procura dar acceso a la educación universal, a través de igualdad. Busca el aumento de las tasas de escolarización especialmente en niños y mujeres. Brindan becas educativas, talleres de formación, construcción de centros educativos y aporta con acceso a electricidad y agua (Naciones Unidas, 2017).

ODS # 7 Energía Asequible y no Contaminante: Busca alcanzar logros relacionados

directamente con el desarrollo sostenible. Se realiza a través de iniciativas económicas y laborales que motiven el acceso universal a sistemas y servicios de energía moderna y de fuentes renovables (Naciones Unidas, 2017).

ODS # 12 Producción y Consumo Responsable: Fomenta el uso eficiente de recursos y energías a la vez que buscan no dañar el medio ambiente y mejorar las condiciones laborales de todos. Esto se traduce a las mejoras en la calidad y desarrollo de la vida de la sociedad en general, especialmente porque el consumo de recursos naturales se ve en aumento y la situación del planeta es crítico.

El estudio de casos sobre empresas socialmente responsables ayuda a la comprensión y el debate del tema en el país y la región, ya que permitirá a los gerentes de empresas, estudiantes, trabajadores y ciudadanos en general, conocer las dimensiones y alcances que tiene la RSE. En esta investigación, el caso corresponde a una empresa agroindustrial, aportando a un mayor conocimiento sobre las dinámicas laborales de la RSE desde las prácticas, consumos y percepciones del colaborador de este sector, el cual ocupa un sitial importante en el segmento empresarial, comprendido por 194 miembros del Pacto Global entre el sector público, privado ONG y otros gremios en Ecuador.

2. Revisión de la literatura

Contexto de la Responsabilidad Social

2.1 Responsabilidad Social Empresarial

Aunque el término de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) parezca algo de moda o nuevo, este término y su amplio concepto ha sido utilizado durante varios años en el entorno empresarial. Si analizamos y observamos a varias empresas se podría observar que algunas de

sus acciones están relacionadas a conductas socialmente responsables. Ante los problemas familiares de los colaboradores las empresas han ayudado, preocupándose por los daños que puede causar al medio ambiente ciertos químicos, empresas que colaboran con los municipios locales y empresas que asesoran a sus proveedores para no perder sus servicios (Parra, Rascón, Espinoza, & Caballero, 2018).

En los años 80 la sociedad empieza a separar al Estado como el único administrador de los bienes y surge la idea de que las organizaciones privadas deben velar por el bien común también (Parra, Rascón, Espinoza, & Caballero, 2018). Para que una empresa califique como socialmente responsable debe de cumplir tres principios fundamentales:

Tabla 1
Principios de una empresa Socialmente Responsable

Principio	Concepto
Responsabilidad Económica	Generar beneficios y ser responsables. Es la base sobre la que se cimentan el resto de las responsabilidades. Constituye la base de su existencia. Sin ella no tiene sentido la producción y generación de productos o servicios que la sociedad precise.
Responsabilidad Legal	Cumplir la ley y las reglamentaciones establecidas. En otras palabras, una clara exigencia por cumplir la legalidad con rigor. Tristemente sabemos que no son escasos los escándalos generados por una falta de compromiso en este nivel.
Responsabilidad Ética	La obligación de hacer lo que está bien y es justo, de evitar el daño. No sirven atajos ilegales ni faltos de ética. Conllevan el cumplimiento de expectativas sociales no contempladas por la ley.

Nota: Adaptado de Alvarado y Schlesinger, 2008

2.2 ISO 26000

La ISO 26000 aconseja respetar el principio de legalidad o supremacía del derecho, lo que pasa por reconocer que ningún individuo u organización tiene la potestad de actuar fuera de la ley. En el ámbito de la responsabilidad social, el respeto al principio de legalidad significa que la organización debería respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, por tanto, debería tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente en materia de

responsabilidad social (Montero, 2012).

Se promueve el entendimiento común de la RSE:

- Fomenta que las organizaciones realicen actividades que vayan más allá del cumplimiento legal.
- Define los principios y prácticas relativos a la responsabilidad social.
- Presenta una dimensión estratégica de la responsabilidad social y el enlace entre la organización, sociedad y partes interesadas.
- Orienta sobre cómo integrar, implementar y promover un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas relacionadas con su esfera de influencia.
- Ayuda a identificar a las partes interesadas y da razones para su involucramiento.
- Promueve la comunicación de los compromisos y el desempeño relacionados con la responsabilidad social.
- Se complementa con otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y, de hecho, así lo ha demostrado el Pacto Global y el GRI.
- Promueve el aumento de la toma de conciencia y creación de competencias en la responsabilidad social (López, Ojeda y Ríos, 2017).

Sin embargo, para esta investigación se pretende hacer énfasis en dos variables fundamentales de la ISO 26000: los derechos humanos y las prácticas laborales. Por el lado de los derechos humanos en la ISO busca que estos sean reconocidos por su importancia y universalidad (Montero, 2012). Con esto, se dice que los derechos son aplicados a cualquier cultura y país. Esta variable busca que si los derechos humanos están siendo cumplidos ya sea por un vacío legal o porque las empresas no respetan las buenas prácticas, las organizaciones deberían hacer todo lo

necesario para respetar y proteger esos derechos.

Dentro de este derecho también se encuentra la transparencia (Montero, 2012). Ya que esta acción debe ser sumamente bien practicada ya que pone su reputación corporativa en juego. La información sobre prácticas que se realicen en la empresa debe ser de conocimiento general para todos en la organización.

Dicha información debe ser oportuna y clara para que cualquier persona dentro de la organización pueda comprenderla. La organización debe buscar transparencia en todos sus roles. En cuanto al propósito, naturaleza y localización de sus actividades; así como a la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización (Montero, 2012).

Gestión Humana

2.3 Gestión Humana / Talento Humano

El talento humano es la administración necesaria y esencial para que una empresa pueda ejecutar sus funciones. Este departamento puede caer en mera operatividad, sin embargo, este puede llegar a ser una herramienta estratégica dentro de las organizaciones. Es fundamental entender que el bienestar del colaborador es clave para que se desempeñe de la mejor manera frente a sus roles. Las empresas deben enfocarse en su desarrollo profesional, salud física y emocional por eso se deben crear planes estratégicos que sustenten dichas variables. Planeación, organización, y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Alvarado & Schlesinger, 2008)

Con respeto a la RSE y la relación con los colaboradores se encuentran las siguientes variables: Derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación y desarrollo de la comunidad (Camacho, 2015).

2.4 Motivaciones para el cliente interno

La motivación es el motor de impulso para el desempeño en las situaciones que un empleado realiza; según Maldonado y Perucca (2008), reconocen que actualmente "las motivaciones son las razones habituales por las que un trabajador decide abandonar una organización o quedarse a cumplir un reto a través de que se le presente una oportunidad" (pág. 20). Es decir, que estas razones involucradas con el capital humano darán fuerza para lograr los objetivos no solo de la empresa sino de manera personal de cada integrante de la organización. Claro está que, a mejor motivación, mejor desempeño y por ende mejores resultados.

Según Chiavenato (2007), en su modelo del Ciclo Motivacional, la necesidad surge del quiebre del estado de ánimo de una persona, cuando este se encuentra insatisfecho libera tensión que lo lleva a un comportamiento especifico, cuando la necesidad se satisface, la tensión se disipa y realiza acciones con eficacia. Mientras que, si la necesidad se ve frustrada o insatisfecha, la persona asume una barreara para liberarse y la tensión se acumula comprometiendo la eficacia de sus acciones, además de provocar situaciones psicológicas negativas.

Por tanto, la motivación, será la fuerza que dirigirá a la persona a mantener un comportamiento humano según su necesidad. Este concepto se vuelve importante a nivel organizacional, porque para la gestión del capital humano, la motivación representa el deseo de los trabajadores por desempeñarse al máximo en sus tareas a fin de obtener el reconcomiendo o mérito merecido, a través de una remuneración laboral o algún incentivo extra.

En cuanto a la clasificación de las motivaciones, según Maldonado & Perucca (2008), existen tres:

- Motivación hacia el logro, siendo el impulso para lograr objetivos y ascender hacia el éxito dentro de la organización;
- Motivación hacia la afiliación, basado en el impulso de las relaciones sociales a través del reconocimiento de su cooperación;
- Motivaciones hacia el poder, basado en la necesidad de cambiar situaciones a una persona, se asume riesgos con el fin de obtener el poder de manera positiva o negativa.

La clasificación de las motivaciones es importante porque ayudará a reconocer cuales son las necesidades de una persona con base al tipo de motivación que utiliza. Sin embargo, para entender mejor la relación entre la motivación y la necesidad existen una serie de teorías motivacionales que se relacionan con el ámbito organizacional. Estas se adaptan bajo una clasificación de necesidades: satisfechas o insatisfechas; buscando métodos para que un empleado se motive y logre mejorar su productividad para con la empresa (Maldonado & Perucca, 2008).

Tabla 2 -
Teorías de Motivación según autores

Teoría de los dos factores de Herzberg	Teoría de motivación de Vroom	Teoría de las expectativas de Lawler iii
Factores Higiénicos: Describen condiciones físicas y ambientales dentro de la empresa, así como consecuencia de las políticas y reglamentos internos de la organización.	Objetivos Personales: Son los objetivos que la persona tratará de satisfacerse a sí mismo.	El tiempo que pasa entre el incentivo y el desempeño, reflejándose en la debilidad o fuerza de un incentivo, así como en la rapidez o tardanza de recibirlo.
Factores Motivacionales: Delegación de tareas y obligaciones con el fin de convertirse óptimos, crecer y ser reconocidos profesionalmente.	Relación Percibida entre los objetivos logrados y su nivel de productividad. Percepción de la capacidad que tiene la persona para influir en su productividad, donde a mayor esfuerzo mayor efecto productivo	Las evaluaciones del desempeño según la política de remuneración de la empresa. El perjuicio de transformar el incentivo en algo "vil y sórdido". Por lo general, representa el deseo de la persona en satisfacer sus necesidades sociales.

Nota: Adaptado de Maldonado y Perucca (2008).

Las actividades que una organización utilice para motivar a sus empleados son una parte importante dentro de la gestión del capital humano porque determinará si falta o no el desarrollo del personal, oportunidades o si existe desinterés de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

2.5 Clima laboral

La definición de clima laboral parte de la experiencia del hombre con respecto al ambiente complejo y dinámico en el que desarrolla sus funciones en la organización donde labora, donde lo que ocurre dentro de ese ambiente tiene efecto en el resultado individual del empleado. Otra acotación al término es la relación con la sociología, enfatizando la importancia de las acciones de la persona en función a su trabajo y su cantidad de participación dentro del sistema (García, 2009). Por tanto, el clima laboral sería la forma en la que un trabajador interactúa socialmente hablando con el resto de la empresa, con base a la influencia de los valores, actitudes y creencias que se manejen dentro de esa misma empresa.

La importancia de comprender qué es el clima laboral, ayuda a medir el comportamiento de quienes conformen el equipo de trabajo, siendo ellos la base estructural de la organización y de

los procesos que se llevarán a cabo. Para García y Bedoya (1997), hay tres estrategias para medir el clima laboral. Primero, se requiere la observación del comportamiento entendiendo cómo se desarrolla el trabajador. Segundo se requiere realizar entrevistas directas a los empleados. Finalmente, realizar una encuesta que diseñados para medir de manera general el clima laboral.

Uno de los cuestionarios es el de Liwtin y Stringer; el cual estudia la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral, estudia los efectos del clima laboral en la motivación personal, y tercero determina los efectos del clima laboral en cuanto desempeño y satisfacción personal. Otra opción es el uso de la Escala Likert, donde el clima organizacional se manifiesta más como un programa de capacitación medido a través del desempeño o satisfacción laboral (García, 2009).

En conclusión, sobre el clima organizacional, este es de gran aporte para el cambio de cultura dentro de la empresa y su estudio se enfoca en medir las características que el sistema empresarial le está brindando a su equipo de trabajo comparado con la expectativa del empleado en base a lo que le ofrecen y lo que vive.

Marketing

2.6 Endomarketing

Se conoce como *endomarketing* a la estrategia interna que emplean las empresas para mantener satisfechos a sus trabajadores, con el fin de lograr prestar un servicio de calidad y así obtener clientes externos satisfechos. El *endomarketing* está desarrollado en tres dimensiones que son: la generación del conocimiento de la organización sobre el mercado interno, la comunicación de dicho conocimiento, la respuesta a las necesidades y expectativas de parte de la organización (Bonilla, Bejarano, & Rojas, 2016).

Se entiende entonces, que el *endomarketing* es la preocupación por mantener al cliente interno, es decir al trabajador, en buen ambiente a consecuencia de motivar su buen desempeño y

lograr cumplir los objetivos de la organización. Las estrategias del *endomarketing* por tanto surgirían de las necesidades de los empleados al ser reconocidos como activo intangible e indicador de éxito de la empresa.

Para implementar las estrategias del *endomarketing* en una empresa, se debe diferenciar entre los diferentes modelos que existen, entre esos están:

Tabla 3 -
Modelos de Endomarketing según autores

Modelo	Autor	Descripción
Marketing Interactivo	Berry (1981)	Empleados considerados clientes internos, satisface a través de la gestión participativa.
Estrategias de Marketing interno y externo	Ching-Sheng y Hsin-Hsin citados en Dávila y Velasco (2013)	Da seguridad laboral, capacitación y desarrollo para empoderar al empleado, volverlo fiel y leal a la empresa.
Modelo de Lings	Bohnenberger (2005)	Planificación de marketing interno y externo enfocándose en la filosofía organizacional, refleja la responsabilidad.
Evaluación de calidad del servicio interno	Serna (2007)	Mide los procesos de la organización, nivel de satisfacción e incorpora cultura con el fin de alinear acciones que se conviertan en ventaja competitiva.

Nota: Adaptado de Bonilla, Bejarano, & Rojas, 2016.

Cada modelo sirve para la evaluación a la interna de una empresa, en cada caso se coloca al empleado como cliente interno y se busca protegerlo para mejorar la calidad de servicio final. El objetivo final del *endomarketing*, por tanto, es la motivación del personal con el fin de que el cliente externo se lleve la eficiencia del proceso que realiza el cliente interno.

2.7 Consumo responsable

Aquellos consumidores que muestran una creciente sensibilidad en relación con sus actos de consumo y no sólo toman en consideración aspectos como el precio, la calidad y la facilidad de adquisición de los productos, sino también dónde y cómo han sido fabricados, además de quién se beneficia con su compra (Burns, 1995; Barber, 2001). Se trata de unos consumidores más pragmáticos y responsables, preocupados por la seguridad y la información sobre los ingredientes o condiciones de producción de los objetos que adquieren, la buena relación calidad- precio y los

efectos de la producción, la salud y el medio ambiente (Rochefort, 1996; Nodé-Langlois & Rizet, 1995; Crocker & Linden, 1998; Durning, 1994; Ritzer, 2001).

Los consumidores responsables son aquellos que conocen a profundidad el producto o servicio que adquieren. Para este segmento, las cualidades básicas como precio, calidad y demás son secundarias. Prima el bienestar del medio ambiente en la realización de los productos que adquieren. Se puede concluir que son consumidores más pensantes, pragmáticos y analíticos en sus decisiones de compra. Quedan totalmente descartados como consumidores impulsivos.

2.8 Economía Circular

Se conoce a la economía circular como una de las siete iniciativas capaces de generar crecimiento inteligente, sostenible e integrador, creando un marco político que apoya el cambio hacia una economía que use de manera eficiente los recursos y con una baja emisión de carbono (Portal Economía Circular, 2015). Esta propuesta trabajaba bajo principios como: la Eco-concepción, que integra los impactos medioambientales durante lo que dura el ciclo de vida de un producto; la economía que privilegia el uso y la venta frente a la posesión del bien o el servicio; la ecología industrial y territorial; el circuito económico en productos que no corresponden a las necesidades iniciales de los consumidores; la reutilización para elaborar nuevos productos; la reparación de los productos estropeados; el reciclaje de los materiales restantes; y la valoración de manera energética los residuos.

La economía circular, está dirigida por los actores públicos del desarrollo sostenible, por ejemplo, las empresas del resultado económico, social y ambiental. Los beneficios de esta propuesta han ayudado a la disminución en el uso de recursos, a que las empresas reduzcan la cantidad de residuos que desperdician y que se limite la energía que consumen, con el fin de obtener un beneficio social y además ventaja competitiva.

El sector industrial es el que tiene más casos de aplicación de la economía circular, buscando por lo general innovar a través de la producción, fabricación y venta de productos que apliquen reciclaje. Las prioridades que maneja la economía circular en las empresas de este sector son: La inversión financiera, los factores que impulsen y liderazgo, el impacto medioambiental, económico y social (Kowszyk & Maher, 2018).

2.9 Marketing Sostenible / Con causa social

El marketing sostenible es el que motiva a las empresas a adoptar prácticas sustentables de negocio. Poniendo siempre como objetivo el deseo de crear un mundo mejor, se definen un conjunto de acciones que giran en torno a las 3 R de la sostenibilidad; la reducción, el reciclaje y la reutilización (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2011).

La implementación efectiva del marketing sostenible sin duda mejora la relación de una marca con sus clientes, así como su imagen en el mercado. Las acciones que se planteen tendrán que recaer sobre todo el proceso de producción y elaboración de los productos, teniendo siempre en cuenta la protección ambiental, la seguridad de los empleados y la responsabilidad social (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2011).

El marketing sostenible no es más que el marketing normal agregando una variable más amigable con la sostenibilidad medio ambiental. Teniendo como referencia objetivos que promuevan generar el entorno 3R de la sostenibilidad, reducción, el reciclaje y la reutilización. Asimismo, todas estas actividades promueven visibilidad efectiva tanto para clientes como para colaboradores logrando un mayor entorno de trabajo.

2.10 Estado del arte

La RSE contribuye al compromiso y confianza de una empresa para con su personal, su familia y la comunidad en general, con el objetivo de mejorar el capital social y la calidad de

vida. Para entender el contexto, a continuación, se citan tres estudios contemporáneos que nos ayudan respecto a la RSE.

El primer artículo titulado: “Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano” a cargo de García, Azuero y Peláez (2013). Es un documento que se basa en el análisis de las prácticas de RSE según los resultados objetivos de un enfoque teórico y una metodología que resuelve cuales son las categorías en las que se puede clasificar las prácticas de RSE, según categorías, según temática y según prácticas. Las conclusiones del estudio determinan que la RSE se cumple bajo tres ejes que son: 1) Identificar las áreas funcionales de gestión humana; 2) Identificación de macro procesos orientados hacia el trabajador donde interviene la Gestión Humana; 3) Que todas las empresas que utilizaron como casos de estudios aplican la RSE correctamente.

El artículo anterior, ayuda a comprender que frente a los procesos de Gestión Humana la prevalencia de planificación y desarrollo del personal de la empresa son parte clave para fomentar la RSE.

El segundo documento, es un Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador del 2012, presentado por la IDE Business School, Fundación Avina y la Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ y cuya investigadora es Mónica Torresano. El documento es una investigación de los principales RSE de las empresas ecuatorianas dando a conocer el aporte del Estado y la sociedad civil en alianza a la tarea que representa aplicar la RSE. La forma en la que se llevó a cabo el estudio fue a través de encuestas realizadas a representantes empresariales del sector privado y público, así mismo se recogió información sobre los consumidores sobre la percepción de la RSE para con las empresas tomadas en cuentas. De las conclusiones, se obtienen que la

mayoría de las empresas ecuatorianas son y proyectan una imagen de responsabilidad social. Los consumidores ecuatorianos piden certificaciones por parte de una organización en específico a las empresas que son socialmente responsables.

Del estudio anterior se obtiene que para la RSE deba existir un compromiso entre tres actores sociales abiertos al diálogo y la articulación de estrategias de desarrollo y sostenibilidad para alcanzar el bien común equilibrado.

El tercer y último artículo es sobre la RSE en base a un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida Yucatán, por Francisco Barroso en 2008. Este artículo trata sobre cómo las empresas deben ser responsables en el trato que tienen con sus trabajadores, en sus relaciones con los clientes, el gobierno y el impacto que general al medio ambiente. Enumera además los criterios que una empresa debe cumplir para considerarse como una RSE. Sin embargo, es uno de los pocos artículos que menciona las desventajas de la RSE, por ejemplo, desde el punto de vista económico, dedicar parte de sus ganancias a la RSE la puede convertir en una empresa con menor atracción a las inversiones.

De este último artículo se concluye que ser socialmente responsable no va únicamente de aplicar RSE, sino de mejorar la situación de cada trabajador y esforzarse para tener una mejor imagen ante los clientes, para vender más, esto a su vez se aleja del concepto del concepto de RSE y se apega más al de una actitud mercantilista, pero Barroso indica que incluso así, se necesita un poco de equilibrio para no desconectarse de lo que una empresa Significa.

Finalmente, estos estudios se relacionan con las variables estudiadas de la responsabilidad

social y consumo responsable en la gestión humana de las empresas. Asimismo, se puede concluir que tema de estudio es una problemática mundial y de efecto común también. Sobre todo, en que el correcto desarrollo y aplicación de planes y procesos hacia la gestión humana son ejes fundamentales para lograr una implementación efectiva.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General

Describir las prácticas de responsabilidad social empresarial en la gestión del talento humano, identificando los elementos claves de sostenibilidad y explorando las experiencias de una empresa del sector agroindustrial, 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 de una empresa del sector agroindustrial, relacionada con las políticas y prácticas internas.
- 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 en este caso de estudio.

4. Diseño Metodológico

Este estudio tiene enfoque mixto, donde el objetivo general es explorar las prácticas de responsabilidad social en la gestión del talento humano a través de describir los elementos de sostenibilidad que caracteriza al sector agroindustrial. Este enfoque es el ideal para la investigación ya que como describe lo planteado por Taylor y Bogdan (2010), la metodología

cualitativa es inductiva, holística y humanística. El papel del investigador es fundamental y debe cumplir ciertos parámetros; ser sensible a los efectos que ellos causan sobre las personas, centrarse en comprender a la persona en su contexto y separar sus propias creencias y perspectivas ante el problema a investigar (Fernández A. C., 2016).

Adicionalmente, en este estudio se utiliza también una encuesta como herramienta cuantitativa. Esta herramienta busca tener un mayor alcance en validar los datos de las dimensiones previamente establecidas y, asimismo, para dar un mayor peso a los datos obtenidos. El alcance del estudio es exploratorio-descriptivo a través del método de estudios de casos. Los autores Benbasat, Goldstein y Mead (1987) afirman que "un estudio de casos examina un fenómeno en su estado natural, empleando múltiples métodos de recogida de datos para obtener información de una o varias entidades" (Cepeda Carrión, 2006, p.60).

En conclusión, es relevante mencionar que la presente investigación se llevará a cabo en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La temporalidad del estudio es transversal ya que la investigación se realiza en el año 2019 con el fin de recolectar datos a la fecha.

4.1. Unidad de análisis

Para determinar la unidad de análisis se preestablecieron ciertos criterios para escoger la empresa. Con el fin, de que la empresa sea lo más cercana a la complejidad que busca la investigación en términos de características empresariales como de trayectoria y cantidades. Los criterios son los siguientes:

- La empresa debe estar radicada en Ecuador.
- La empresa debe tener un mínimo de 30 colaboradores.
- La empresa debe contar con Memoria de Sostenibilidad.
- La empresa debe contar con una guía de políticas internas.

Criterios de exclusión:

- La empresa no puede ser multinacional.

La empresa que cumple con estos criterios fue una empresa del sector Agroindustrial en Ecuador. La fábrica está ubicada en Naranjito y El triunfo, a 62 km de Guayaquil en donde tienen plantas, bodegas y oficinas. Sin embargo, las oficinas corporativas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil. La extensión actual es de 25.000 hectáreas de caña para la cosecha que están distribuidas en los cantones de Marcelino Maridueña, Naranjito y El Triunfo. La empresa escogida promueve los siguientes valores: Compromiso con la productividad, calidad y medio ambiente, honestidad y franqueza, equidad, respeto, alegría y motivación y finalmente, desarrollo personal continuo. Además, la empresa escogida posee tres certificaciones ISO en el ámbito social como ambiental. La empresa tiene 3.331 números de colaboradores.

4.2. Muestra

Ciertamente, se buscará que las muestras cumplan con los siguientes criterios de selección para los encuestados: Los colaboradores deben tener mínimo un año de permanencia en la empresa estudiada, los colaboradores deben de pertenecer a distintos departamentos de la organización, no pueden ser colaboradores contratados por terceros (*in house*, tercerizados), por ninguna razón se discriminará a los colaboradores por cargo, edad, sexo/género, raza, estatus social, religión u criterio demográfico. Además, la cantidad de la muestra dependerá de la disponibilidad de la empresa, es decir será una muestra no probabilística (Otzen & Manterola, 2017). Ahora bien, para las entrevistas se respetarán los mismos criterios mencionados con anterioridad con la diferencia que los entrevistados deben ser expertos en temas de Responsabilidad Social y, por otro lado, deben ser gerentes del área de Responsabilidad Social o el área de RRHH o informantes autorizados en dichas áreas.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación se basa en el estudio de variables las cuales ayudarán a la obtención de información, por lo cual se establece el peso de diferentes fuentes para ampliar la información obtenida. Según Goldstein y Mead (1987), es necesario examinar el estado natural de la información a través del uso de diversos métodos de recolección de datos, por tal razón, en el presente estudio se utilizarán encuestas a colaboradores, entrevistas a expertos, así como al personal de la empresa administrativo y; la revisión y análisis documental.

Tabla 4
Herramientas para la recolección de datos

Técnica de recolección de datos	Muestra	Herramienta de análisis	Sujetos informantes
Entrevista a expertos	1	Entrevista semiestructurada	Expertos en temas de RSE
Análisis documental de la empresa	1	Conclusiones sobre el análisis de los documentos y áreas de la empresa que se van a indagar para poder elaborar las preguntas de las entrevistas y encuestas.	Área de trabajo en la empresa, equipo de trabajo y documentos importantes para la organización
Entrevista a líderes de la empresa	1	Entrevista semiestructurada	Jefe de Talento Humano y Responsabilidad Social
Encuesta a colaboradores	30	Cuestionario con preguntas cerradas en escala de Likert	Colaboradores de distintas áreas

Nota: Elaboración propia

Para los expertos a nivel local con relación al tema de RSE, se aplicará una entrevista semiestructurada, la cual procura definir desde una perspectiva profesional lo que es la RSE y su significado dentro del país, además de comprender en base a su experiencia si este concepto está

siendo bien aplicado dentro del Ecuador y qué les hace falta a las empresas ecuatorianas para añadir a sus misiones y visiones la RSE. Esta entrevista será de gran utilidad pues busca aclarar las dudas del panorama de la RSE actualmente dentro y fuera del país.

Se realizará una segunda entrevista al personal administrativo de la empresa, con el fin de obtener una perspectiva más local, considerando la duración del personal administrativo como prueba de su experiencia sobre la información de la empresa. Cabe recalcar que está entrevista se realizará bajo parámetros éticos y teóricos, que según Fernández (2016), mantendrán la comodidad del entrevistado en cuanto a los temas en discusión priorizando confidencialidad en información que pudieran comprometer sus aportes.

La encuesta por su lado será realizada a una muestra representativa basada en los colaboradores de la empresa que, al ser un instrumento por lo general cuantitativo, se trabajará con la escala Likert para facilitar la medición de las variables cualitativas a tomarse en cuenta en la presente investigación.

Finalmente, la revisión literaria y el análisis documental, ayudará a recopilar la información más relevante sobre la RSE ayudando a diseñar de manera correcta el cuestionario para las entrevistas y encuestas, respectivamente; considerando los temas más importantes y tomándose como referencia su aporte científico e informativo, que reflejará la búsqueda de información original de fuentes válidas según lo que piden los objetivos de la presente investigación.

4.4. Plan de trabajo

Tabla 5 -
Cronograma de Trabajo

Técnica de recolección de datos	Fecha de aplicación
Entrevistas a expertos en RSE	13 al 17 de mayo de 2019
Análisis documental	12 al 18 de julio de 2019
Entrevistas a líderes de la empresa	22 al 26 de julio de 2019
Encuesta a colabores	1 al 18 de septiembre de 2019

Nota: Elaboración propia.

4.5. Análisis de datos

Como se mencionó, la primera parte de este estudio fue la revisión de la literatura considerada para elaborar el marco teórico. En dicha revisión se identificaron las dimensiones en las que trabaja la RSE a nivel general de las cuales está la selección del personal, el consumo responsable, la planeación estratégica, el desarrollo profesional, así como el clima y seguridad laboral. Además, se consideró bajo qué categorías trabajarán cada dimensión y su conceptualización de la RSE, tal como se lo presenta en las siguientes tablas:

Tabla 6 -
Conceptualización de las prácticas de RSE

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 (Azuero, García, Peláez, 2013).
Medio ambiente y Consumo responsable	Evalúa el grado de conciencia medio ambiental implícito en las decisiones de los consumidores responsables (Ocampo, Ortiz y 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 (Ocampo, Ortiz y 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, Solarte & 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, Solarte & Peláez, 2013).

Adaptado de García, Azuero y Peláez (2013)

Tabla 7 -
Dimensiones de las prácticas de RSE

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
Desarrollo profesional de los colaboradores	-Oportunidad de Aprendizaje -Capacitaciones - Retroalimentación
Clima Laboral	-Ambiente laboral -Comunicación interna -Cultura organización

Seguridad y Salud laboral	-Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional - Prevención de enfermedades -Medidas de seguridad - Protocolos de emergencia

Nota: Adaptado del Estudio: Azuero, García y Peláez, 2013.

Tanto las dimensiones como las categorías consideradas en la tabla anterior se obtuvieron gracias a lo planteado por Azuero, García y Peláez, 2013 en donde se especifica que la RSE está tomando mayor relevancia hoy en día, no solo en países desarrollados, sino en países que se encuentran apuntando hacia ello; y que la RSE funciona como una cultura voluntaria, que, de acuerdo con sus diferentes dimensiones, logrará tener impacto o no en la sociedad y sus quehaceres productivos.

Una vez que de la revisión de la literatura se concluyó cuáles eran las dimensiones y sus respectivas categorías del RSE, el proceso de análisis de la información es mucho más ágil y entendible. Por ejemplo, en el caso de las categorías, estas ahora definen los niveles en los que una empresa estará en cuanto a cada dimensión que mide la RSE. Las categorías, por tanto, podrán ser consideras como variables a tomarse en cuenta para las encuestas.

Según el Manual de Oslo (2005), la OCDE establece que, dentro de la organización y las relaciones laborales, debe existir un parámetro que mida el nivel de relación en cada uno de los factores que se consideran como opciones para mejorar todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa. Las categorías consideradas para definir las dimensiones de la RSE, cumplen la función del parámetro de medición necesario que ayudará a concluir el nivel de RSE dentro del país, estimándolo desde un caso de estudio para la presente investigación.

Finalmente, cabe mencionar que la consolidación entre la revisión literaria con el análisis de los datos recolectados forma una base sólida para definir las propuestas de mejoramiento que vendrán luego de la discusión de los resultados.

5. Resultados

Debido a las técnicas de investigación utilizadas se pudo obtener datos cualitativos y cuantitativos, los cuales fueron analizados junto a la teoría y conceptos que se describieron al inicio del presente estudio para así poder dar una respuesta a los objetivos planteados. La discusión de resultados será descrita junto con el segundo y tercer objetivo específico para una mejor narración del documento.

Durante la investigación se llevaron a cabo varios pasos necesarios. El primer paso fue entender a nivel global la RSE en las empresas, esto se logró gracias a una entrevista con una experta en el tema. Después, se exploró el modelo de gestión de la empresa agroindustrial con detalles tales como la memoria de sostenibilidad, informes anuales, políticas internas, página web institucional, contexto asociativo del sector agroindustrial, cadena de valor y una línea de tiempo de la RSE en la empresa. Con todos estos puntos se logró identificar los momentos claves del desarrollo de la RSE.

El análisis documental se fortaleció con la entrevista realizada al Director de Talento Humano y Responsabilidad Social de la empresa, ya que se pudo conocer sobre los proyectos, percepciones, y detalles sobre los actuales y nuevos procesos. Finalmente, el cuestionario realizado a 30 colaboradores de la empresa a áreas como: Trabajo Social, Seguridad Industrial, Ambiental, Mantenimiento y Talento Humano. Este cuestionario permitió comprender las prácticas que en el día a día perciben y experimentan los colaboradores. Con esto, se obtuvieron datos descriptivos para relacionar la información con variables como el sexo, áreas y años dentro de la empresa.

5.1 Modelo de gestión de la empresa

La empresa en cuestión, se ha caracterizado por tener una excelente reputación, además de ser reconocida por una alta inversión en el ámbito de la productividad, calidad y cobertura, llegando a promover la innovación con una representación del 31% del mercado nacional en capacidad productiva y de ventas (Revista Institucional, 2019). Con esto, se entiende que el enfoque de la empresa dentro del sector agroindustrial es lograr abastecer la demanda del mercado ecuatoriano y crear una red de distribución confiable logrando la diferenciación y la preferencia en el consumidor final.

Para poder cumplir con sus metas productivas, la empresa sigue la siguiente cadena de suministros, equivalente a la cadena de valor de una empresa. En este caso, la cadena de suministros hace referencia ya que dicha industria maneja su propio proceso de sembrado y cultivo. A continuación, el proceso detallado:

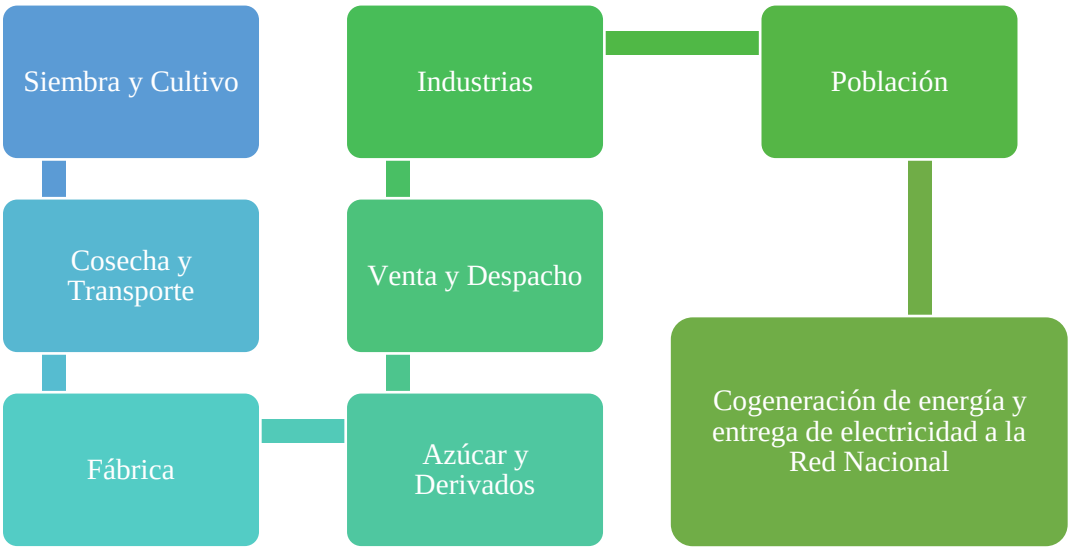

Figura 1 – Cadena de Suministros
Fuente: Memoria de Sostenibilidad, 2018

Sin embargo, estos no son las únicas metas de la empresa, ya que también trabajan en la aplicación de la Responsabilidad Social basada en tres dimensiones: “Lo económico, lo ambiental

y lo social" (Informe Institucional, 2018, pág. 5). Así pues, en el 2018 pese a que los resultados de la industria ecuatoriana no fueron alentadores, la empresa se exigió contribuir a la sociedad además de mantener la calidad de sus productos e incluso mejorarla (Revista Institucional, 2019; Informe Institucional, 2018).

Si bien son dos los factores que contribuyeron a la crisis, siendo estos: El ingreso indiscriminado de productos de competencia con precios de venta inferiores a los normalizados; y la débil situación de la economía ecuatoriana; también se le sumó las problemáticas causadas por las condiciones climáticas que golpearon al Ecuador resultando en índices productivos sumamente pobres y con costos mayores en la producción. (Revista Institucional, 2019; Informe Institucional, 2018).

Debido a todas estas situaciones, la empresa buscó ahorrar en todas las actividades operativas, productivas, financieras y comerciales posibles, sin embargo, el resultado terminó siendo negativo para la empresa de todas formas (Revista Institucional, 2019; Informe Institucional, 2018). Por tal razón, se considera la empresa como la primera dentro de la industria en ser ecoeficiente, además de recibir la calificación por parte del Ministerio del Ambiente en los cuatro Puntos Verdes: Optimización del Uso del Agua, Agricultura de Precisión, Cogeneración de electricidad y Recuperación de aceites.

La empresa también ha logrado mantenerse a la vanguardia de la producción de calidad ofreciendo productos apegados a los requisitos legales, reglamentarios y normativos, por ejemplo: Obtuvo certificaciones como ISO 9001 – 2015; ISO 14001 - 2015; OSHAS 18001 – 2007; FSSC 2200 – 2013; ISO 22000 – 2005 y las normas HACCP (Revista Institucional, 2019; Informe Institucional, 2018).

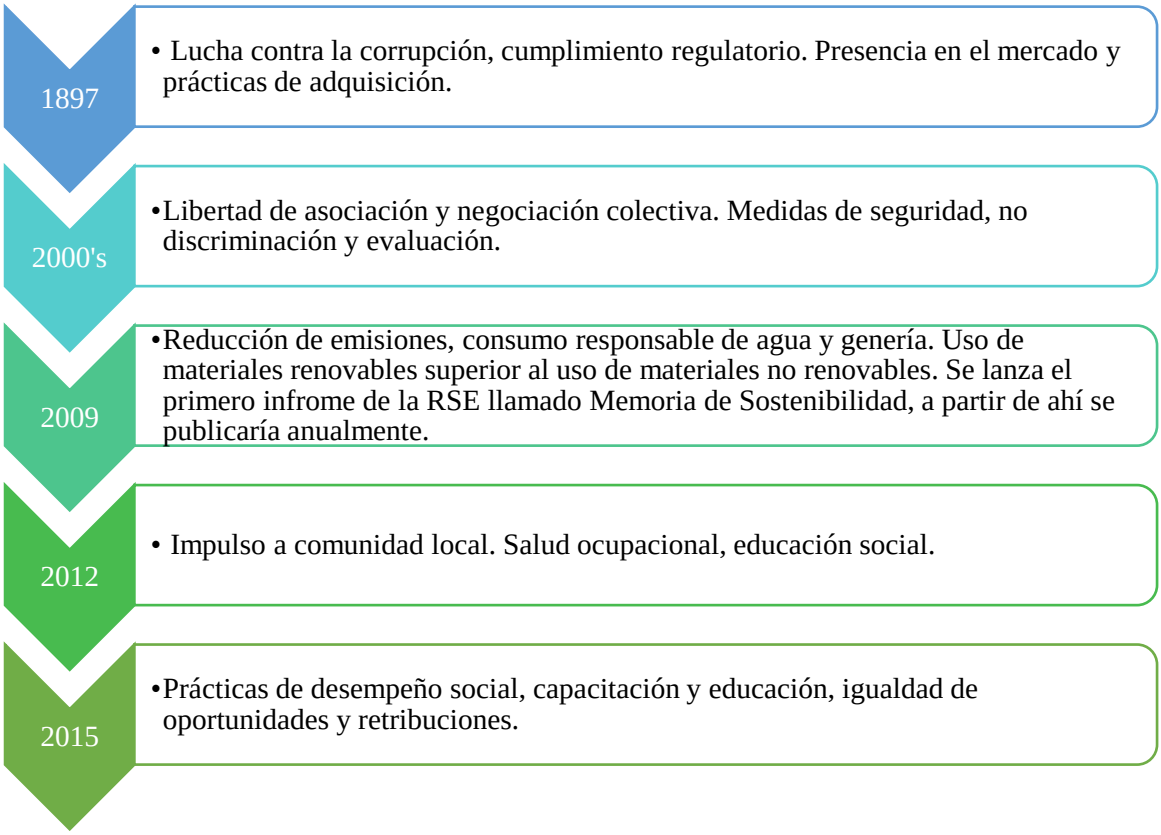

Figura 2 – Línea de Tiempo de la RSE de la empresa
Fuente: Memoria de Sostenibilidad, 2018

Según el Director de Talento Humano, la empresa viene promoviendo responsabilidad social desde mucho antes que el término sea conocido, denominándose como “la única empresa en el país que cuenta con hospital, escuela, colegio y centros de capacitaciones técnicas, para los trabajadores y la comunidad aledaña” (Director talento humano, comunicación personal, septiembre 16 de 2019). En la web institucional donde se publica la memoria de sostenibilidad anual, consta que para el 2018, la empresa recibió un reconocimiento regional a las buenas prácticas de desarrollo sostenible, por aplicar los ODS. Para lograr definir con qué ODS trabajar, la metodología utilizada fue la Global Reporting Initiative (GRI). Así también se seleccionaron los grupos de interés con los que trabajarían, siendo estos la comunidad, accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y organismos de control.

En cuanto a la gobernanza corporativa, la administración está conformada por una Junta General de Accionistas la cual se encarga de aprobar las gestiones necesarias para proyectar el negocio en base a lo que dispone el Directorio. La Junta está gestionada por cuatro gerencias: Administrativa, Operativa, Financiera y Comercialización. En cuanto a la parte de la RSE, la empresa también posee un Comité de Planificación estratégica y un equipo multidisciplinario que se encarga de la optimización y ahorro de operaciones en el ámbito de la gestión ambiental, laboral y social.

Para poder llevar a cabo esta labor de la RSE, la empresa cuenta con afiliaciones a asociaciones como: FENAZUCAR, Cámara de Industrias de Guayaquil, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de la Construcción de Guayaquil, Cámara Ecuatoriano Americana del Comercio, Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano - británica, Cámara de Agricultura y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES).

5.1.1 SDG COMPASS con respecto a la cadena de suministros

Tabla 8 –
SDG COMPASS

ODS	Practicas Según ODS de la empresa	Cadena de valor de la empresa
ODS # 3. Salud y Bienestar	• La empresa pone a disposición de los trabajadores y sus familias un hospital de nivel básico en convenio con el IESS. Se determinó más de 1 millón de dólares en servicios hospitalarios. • Servicio de comisariato, debido a la obligación legal de vender a trabajadores ciertos productos a precios de costo. Además, genera empleo para el resto de la comunidad. • Orientación laboral, asistencia en el proceso de jubilación, visitas domiciliarias y hospitalarias. • Casa de huéspedes para empleados, proveedores, asesores, amigos o familiares. • Cafetería para los empleados en la ciudad de Guayaquil, con el fin de otorgar alimentación diaria a cargo de proveedores especializados. • Deportes y recreación, además de tener a disposición de los trabajadores canchas y un club deportivo. • Acuerdos formales con sindicatos para salud y seguridad ocupacional, por ejemplo: Seguridad e Higiene Industrial.	

ODS # 4 Educación de Calidad	• Educación para la comunidad, con tres niveles: Jardín de infantes, escuela y colegio. • Cuenta con un programa de seguridad industrial y ocupacional, con controles médicos, de reingreso, capacitaciones de diversos temas de seguridad y salud, audiometrías, inmunizaciones, espirómetros, entre otras. • Desarrollo del personal a nivel profesional, con el plan anual de capacitación donde los jefes ayudan a potenciar las habilidades con conocimientos técnicos que mejoran la eficiencia y ayudan a conseguir los objetivos empresariales. • Centro de capacitación de aprendizaje, que ofrece un sistema de educación dual que permite aplicar la práctica y la teoría de manera inmediata. Ofrece actualmente tres especialidades: Mecánica Industrial. Mecánica Automotriz y Electricidad.	
ODS # 7 Energía Asequible y no Contaminante	• Genera fuentes de combustión a través del bagazo reciclado, siendo fuente de energía renovable específicamente. • Genera energía limpia para el consumo interno y para exportar al sistema nacional interconectado. • Control del consumo energético según las toneladas de producción ODS # 7 • Extracción de aguas por fuente, donde el 30% requerido para riego de cultivo proviene de origen superficial y el 70% es subterráneo, siendo la principal fuente el río Chimbo. • Se ha llegado a reducir un 29, 19% del consumo de agua por tonelada de caña molida por hora. • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, reduciendo la emisión de 91,005.22 toneladas de CO2e. • Obtuvo la aprobación de la Cuarta Auditoría Ambiental de Cumplimiento de las actividades agroindustriales y no ha recibido multas ni sanciones por incumplir alguna de estas legislaciones.	• Con generación de energía y entrega de electricidad a la red nacional
ODS # 12 Producción y Consumo Responsable	• En el proceso productivo, las principales materias primas que utiliza la empresa son no renovables porque cuenta con un sistema de “Materiales utilizados por peso o volumen”. • Programa de reciclaje, encargado de separar, pesar y transportar a la bodega temporal todos los residuos reciclables, botellas plásticas y cartones generados por área. • La actividad agroindustrial se desarrolla en superficies que no interceptan zonas como Áreas Protegidas o Bosques Protectores. • Proyecto de reforestación, que para el 2018 fue de 14.02 hectáreas utilizando diferentes especies entre esas: Teca, Algarrobo, Palo Prieto, etc. • Ha invertido en gestión de desechos y reforestación, así como en la prevención y gestión ambiental.	• Siembra y cultivo • Cosecha y transporte • Azúcar y derivados • Venta y despacho • Fábrica

Nota: Adaptado de “Memorias de Sostenibilidad” 2018; Web Institucional, 2019.

5.2 Prácticas de Responsabilidad Social en la gestión humana

Las prácticas de Responsabilidad Social, provienen de la motivación de organizar mejor el trabajo y retribuirle a la sociedad un giro positivo que va más allá de lo económico. “En el Ecuador, existen varias multinacionales que se han motivado a trabajar en esto, atendiendo a diferentes causas de ayuda” (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de 2019).

En esto ha sabido jugar un papel importante los departamentos de comunicación, ya que es necesario que se den a conocer este tipo de acciones por parte de las empresas. “Actualmente los temas de auge son la ideología de género y religión, el empoderamiento de las mujeres, la equidad en procesos de contratación, entre otros (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de 2019). Además, también cuenta todo lo relacionado con la revolución ambiental, que busca retribuirle al ambiente todo lo que se utiliza para poder producir
En el caso de la empresa en cuestión, la RSE se realiza a nivel interno, pero a través de áreas que manejan el cuidado ambiental y de salud ocupacional (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de 2019).

Según entrevista realizada a la gerente de Marketing, “El área de Recursos Humanos es la encargada de trabajar la responsabilidad social hacia los clientes internos”, sin embargo, para el resto de personas como clientes, proveedores, comunidad en general, “La responsabilidad social se la trabaja a través del área del marketing, a través del Endomarketing y la gestión de organizaciones con colaboradores afines al tema” (Gerente Marketing Entrevista Personal, 2019).

A nivel interno, la empresa aplica algunas prácticas de RSE divididas en cinco categorías: Respeto al individuo, equidad y diversidad; Medio ambiente y consumo responsable; Desarrollo profesional de los colaboradores; Clima Organizacional; Seguridad y Salud laboral (Web

Institucional, 2019). El proceso de Responsabilidad Social en la empresa es concebido más como un proceso de colaboración que ha terminado siendo además “una buena estrategia de marketing para vender una empresa cuya marca forma parte de la sociedad” (gerente marketing comunicación personal, 16 de septiembre del 2019).

En el caso de los colaboradores, el plan es bastante estructurado, por ejemplo, se maneja a través de capacitaciones a empleados y se otorga beneficios en salud. Por otro lado, también “se trabaja mucho con ellos en cuestiones ambientales, “tal es el caso de los programas de reciclaje y la reducción de recursos” (gerente marketing comunicación personal, 10 de julio del 2019). Se entiende entonces que la empresa tiene muy bien aplicado este tipo de consignas sociales, esto se puede comprobar a través del excelente trabajo de marketing y comunicación que han logrado, tal es el caso que anualmente publican a nivel digital y físico la Memoria de Sostenibilidad, que recapitula una serie de datos relevantes sobre la labor de la empresa; así también cuenta con revistas publicadas mensualmente que resume su desempeño en el área agrícola e industrial (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de 2019).

Pese a que el marketing y la comunicación de las prácticas de RSE han logrado una buena difusión sobre los objetivos alcanzados, “también es de suma importancia que la empresa siga impulsando el proyecto a través de la generación de conciencia” (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de 2019), que a su vez trae otros beneficios, porque entre más personas tomen conciencia de los programas que se realizan, se genera más cambio y estas son oportunidades laborales. En la entrevista al experto en marketing, se mencionaba cómo los programas de reciclaje, por ejemplo, “en el caso de la empresa industrial, se encargan de recolectar y vender lo obtenido para así sustentar la gratuidad de otros proyectos que tienen a su cargo”; esto sin duda alguna funciona en cadena, “por lo que la empresa también vela para que sus colaboradores y familiares se unan, además de destacar la importancia de difundir el mensaje

a través de las campañas publicitarias" (gerente marketing comunicación personal, 10 de julio del 2019).

5.3 Percepciones de los colaboradores

Las prácticas de responsabilidad social que se aplican en la empresa están divididas en cinco categorías, las cuales se aplicaron en el diseño de la encuesta anteriormente especificado en metodología. Esta información es útil porque permitió tener un panorama más cercano a la realidad desde el punto de vista de los colaboradores, esto en contraste a lo publicado en la memoria de sostenibilidad de la empresa y la entrevista realizada a una de sus autoridades.

5.3.1 Respeto al individuo equidad y diversidad

La primera categoría se basa en factores que desarrollan prácticas sociales y laborales como la equidad y la diversidad dentro de la empresa, con respecto a procesos de contratación, el respeto ente las diferencias dentro de las diferentes áreas de trabajo, el nivel de oportunidad que se brinda a cada colaborador dependiendo de la situación que atraviese, entre otras.

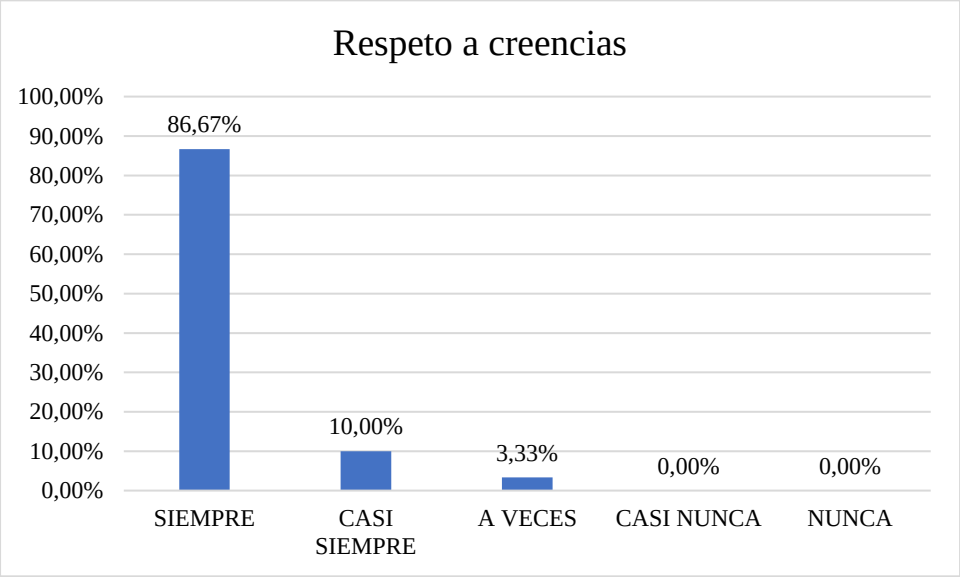

Figura 3 - Opinión sobre el respeto a las diferentes creencias, etnias y razas

Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En la figura 3, el 86,67% de los colaboradores indicó que se vive con respeto entre las diferentes creencias, etnias y razas que conviven dentro de la empresa. Esto se confirma con la memoria de sostenibilidad, donde se indicó que cuentan con un gran programa de inclusión social, no solo a nivel interno sino con el resto de la comunidad y familiares.

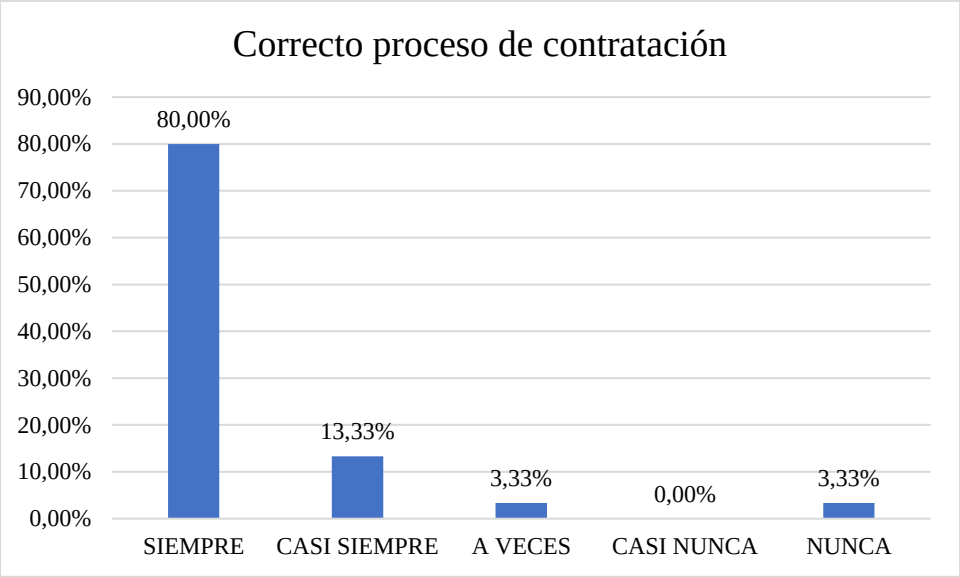

Figura 4 – Opinión sobre el proceso de contratación
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Los procesos de contratación, también son necesarios de análisis pues se llegan a considerar un factor para medir el nivel de equidad e igualdad. De manera general, 80% de los colaboradores indicó si se ha llevado a cabo un proceso de contratación correcto, sin embargo, existe un 3,33% de colaboradores que no están de acuerdo con esto. En una segmentación por género sobre la misma variable, el resultado fue el siguiente:

Tabla 9 –
Opinión sobre el proceso de contratación según género

Contratación	Porcentaje
SIEMPRE	**80,00%**
FEMENINO	40,00%
MASCULINO	40,00%
CASI SIEMPRE	**13,33%**
MASCULINO	0,00%

FEMENINO	13,33%
A VECES	**3,33%**
FEMENINO	0,00%
MASCULINO	3,33%
CASI NUNCA	**0,00%**
FEMENINO	0,00%
MASCULINO	0,00%
NUNCA	**3,33%**
FEMENINO	0,00%
MASCULINO	3,33%

Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En la tabla 3, se puede concluir que las discrepancias sobre el proceso de contratación se dan principalmente en los colaborados hombres. Este resultado específico difiere un poco con la memoria de sostenibilidad donde se comenta que los procesos de contratación son equitativos. Por otro lado, el director de Talento Humano, comentó que, a nivel de directivos, conformado por seis personas, tres de ellas son mujeres, alegando al nivel de igualdad y equidad.

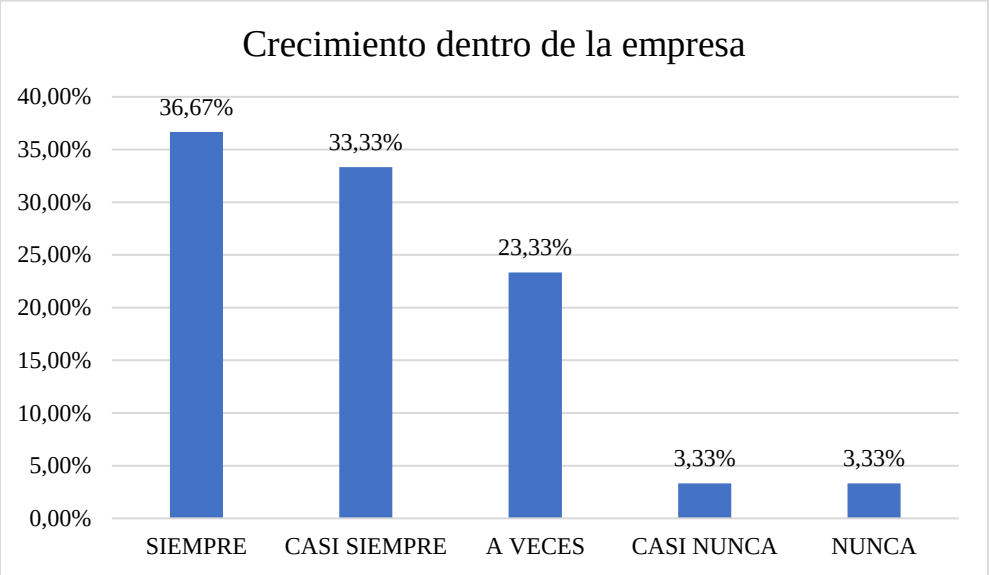

Figura 5 - Opinión sobre las oportunidades de crecimiento que se ofrecen en la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Con respecto al crecimiento dentro de la empresa, los resultados han variado un poco a diferencia de otras preguntas. La opinión sobre esta variable está más dividida entre un 36% que

indica que existe una alta posibilidad de crecimiento de la empresa, alrededor del 56% parcialmente de acuerdo y más del 6% indica no estar de acuerdo con dichas oportunidades.

Tabla 10 -
Opinión sobre oportunidades de crecimiento según tiempo laboral

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	PORCENTAJE
SIEMPRE	**36,67%**
6 - 10 AÑOS	3,33%
MÁS DE 10 AÑOS	33,33%
CASI SIEMPRE	**33,33%**
3 - 5 AÑOS	10,00%
MÁS DE 10 AÑOS	23,33%
A VECES	**23,33%**
1 - 2 AÑOS	3,33%
6 - 10 AÑOS	10,00%
MÁS DE 10 AÑOS	10,00%
CASI NUNCA	**3,33%**
1 - 2 AÑOS	3,33%
NUNCA	**3,33%**
MÁS DE 10 AÑOS	3,33%

Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En la tabla 10, se detalla de mejor manera la concepción de los procesos de contratación según el tiempo laboral, estos resultados aclaran porqué los resultados son más divididos, donde únicamente personas con más de 10 años aseguran no contar con oportunidades reales de crecimiento. En la entrevista realizada al director de talento humano se destaca que, si bien el proceso de reclutamiento dependerá del área, si confirmó que la rotación dentro de los colaboradores dentro de la empresa es mínima.

Tabla 11 -
Opinión sobre oportunidades de crecimiento según Género

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	PORCENTAJE
FEMENINO	**53,33%**
SIEMPRE	40,00%
CASI SIEMPRE	13,33%
MASCULINO	**46,67%**
SIEMPRE	40,00%
A VECES	3,33%

NUNCA	3,33%

Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En la tabla 11, en cambio se muestra la comparación del crecimiento entre los hombres y las mujeres, de lo cual se comprobó que existe una ligera superioridad en el crecimiento laboral para las mujeres con un 53,33% frente al 43,33% de los hombres.

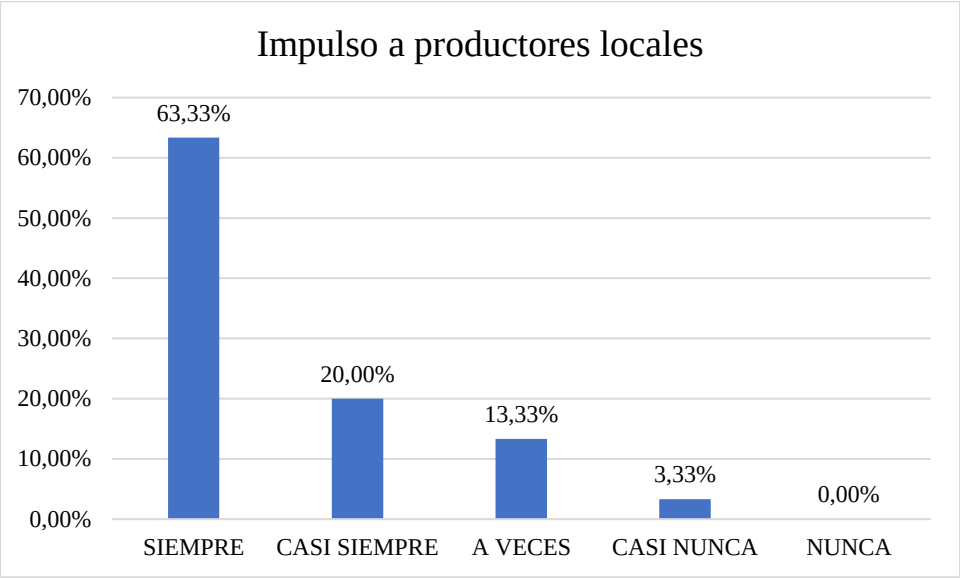

Figura 6 - Opinión sobre el impulso de trabajo a productores locales
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Con respecto a las formas en que la empresa impulsa a los productores legales, se destaca que el 63,33% cree que esto siempre se ha dado, un 20% indica que casi siempre y apenas el 3,33% muestra una opinión negativa.

La empresa en realidad sí cuenta un gran programa de impulso a productores locales, un ejemplo claro es el programa de reciclaje mencionado en la memoria de sostenibilidad 2018 de la empresa. Así mismo, en la memoria de sostenibilidad, las comunidades locales son consideradas para potenciar a los productores a través elaciones entre los proveedores locales, prácticas laborales, entre otros.

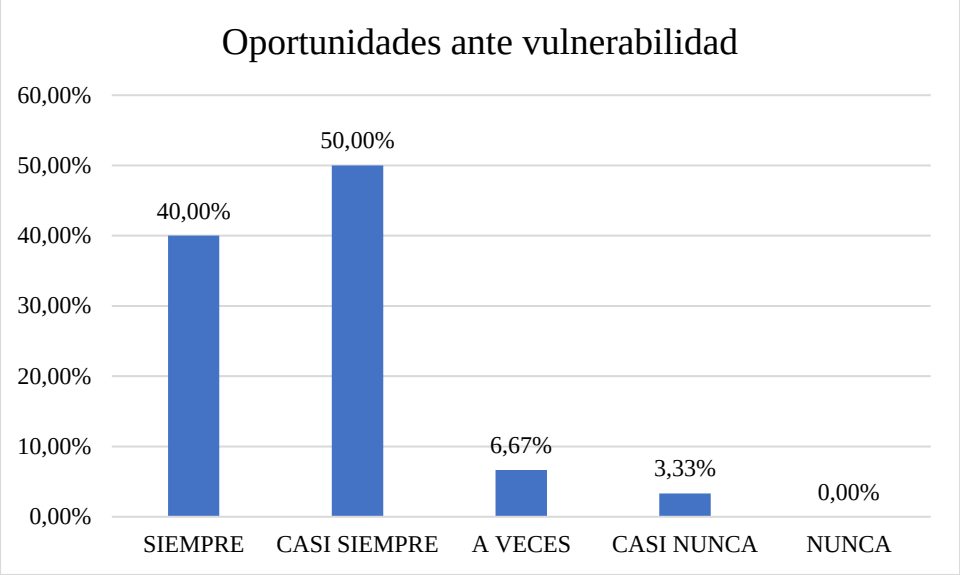

Figura 7 - Opinión sobre las oportunidades que se ofrecen ante vulnerabilidad de colaboradores
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Las oportunidades que se ofrecen luego de que algún colaborador atraviese una situación de vulnerabilidad, tuvo un resultado positivo donde alrededor del 90% de los encuestados aseguraron que esto ocurre la mayoría de las veces. Se concluye entonces, que la empresa mantiene un ambiente de confianza con sus colaboradores brindándoles la atención necesaria cada que lo necesite. Esta información se confirma con lo expresado en la entrevista con el director de talento humano, el cual refiere que existen programas de salud pre ocupacional, post ocupacional y además inducción permanente para otras situaciones que signifiquen vulnerabilidad, pero se desliguen de la salud, por ejemplo, problemas legales, entre otros. Esto también se complementa con las capacitaciones que no solo potencian el lado laboral y competitivo sino el crecimiento personal y social.

5.3.2 Medio ambiente y Consumo responsable

En el caso del medio ambiente y consumo responsable como segunda categoría de las prácticas de Responsabilidad Social, la empresa tiene el objetivo de logra el equilibrio entre la vida laboral y el consumo responsable, no solo en sus colaboradores sino con el resto de personas que se ligan a la empresa, como las familias de los empleados y el resto de la comunidad. Los resultados fueron los siguientes:

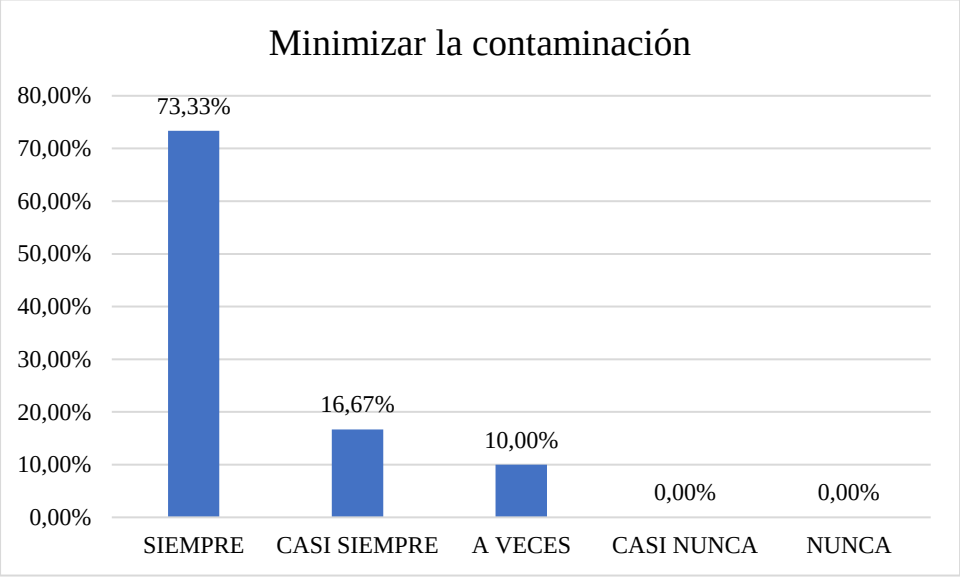

Figura 8 - Opinión sobre procesos que se promueven para minimizar la contaminación
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Los programas de control para el medio ambiente y el consumo responsable, según la memoria de sostenibilidad son varios. En los resultados de la empresa, el panorama es positivo, ya que más del 89% de colaboradores indicó que efectivamente se promueven procesos que minimizan la contaminación.

En la entrevista al director de talento humano, se confirmó que, para este tipo de acciones, el área de dirección ambiental es la que se encarga de gestionar estos programas y de difundirlos.

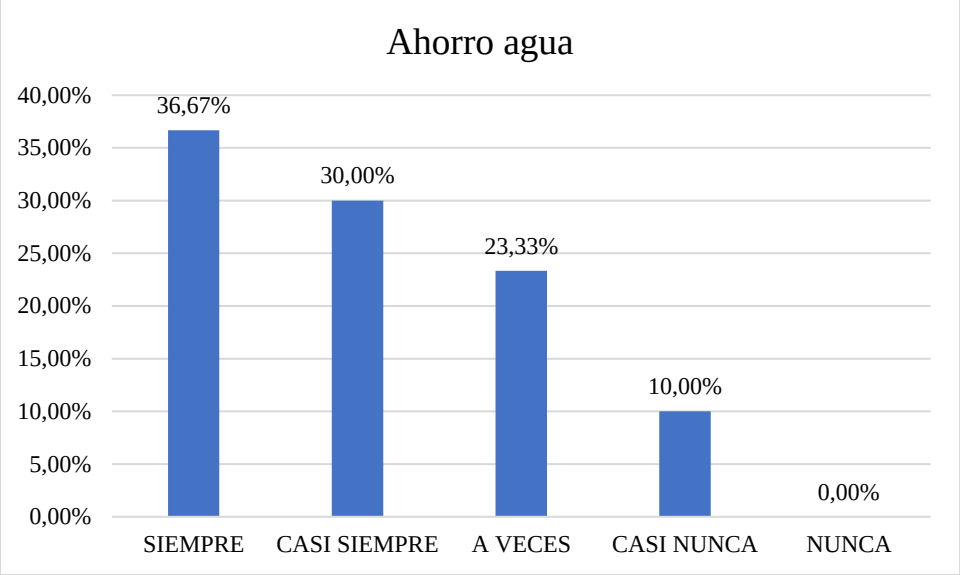

Figura 9 - Opinión sobre las opciones para ahorrar agua
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Con respecto al ahorro de agua, el 66,67% confirma realizar procesos para conseguir esta medida, sin embargo, un 10% de personas indican que esto nunca ocurre. En la entrevista al director de talento humano se destacó que se refuerza mucho la filosofía de hacer más usando menos. Así mismo según lo publicado por la memoria de sostenibilidad, el uso de agua se lo realiza a través de un sistema de extracción por fuentes, el cual se determina según el volumen requerido por áreas. El total de agua captado en volumen por tonelada de azúcar producida es de 622,27 m3, reduciendo para el 2018 un 26,9% el consumo por hora en relación a la línea base en la zafra (Revista Institucional, 2019; Informe Institucional, 2018).

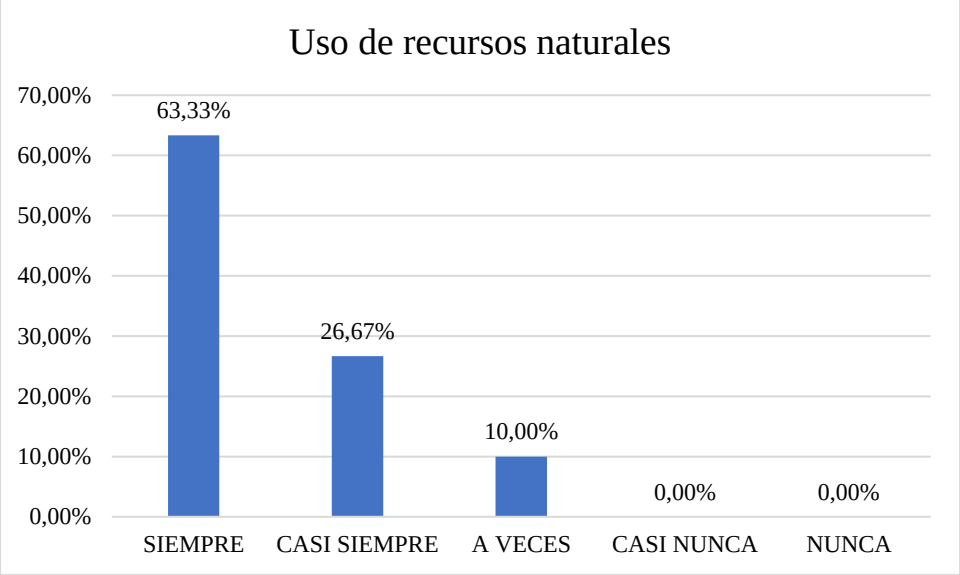

Figura 10 - Opinión sobre el uso eficiente de los recursos naturales
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En la entrevista al director de talento humano, se destacó que la empresa ha ganado premios ecológicos, por las buenas prácticas sostenibles en cuando al uso eficiente de recursos naturales. Así mismo, en la memoria de sostenibilidad se destaca el cumplimiento ambiental con un desglose sobre las inversiones que realizan para esto, como la reforestación; y además el programa para materiales renovables vs no renovables, que motiva a aumentar el uso de los primeros y disminuir el de los segundos. Estos resultados son respaldados con los de la encuesta que determinan que más del 89% de personas están de acuerdo con que se usa de manera eficiente los recursos naturales.

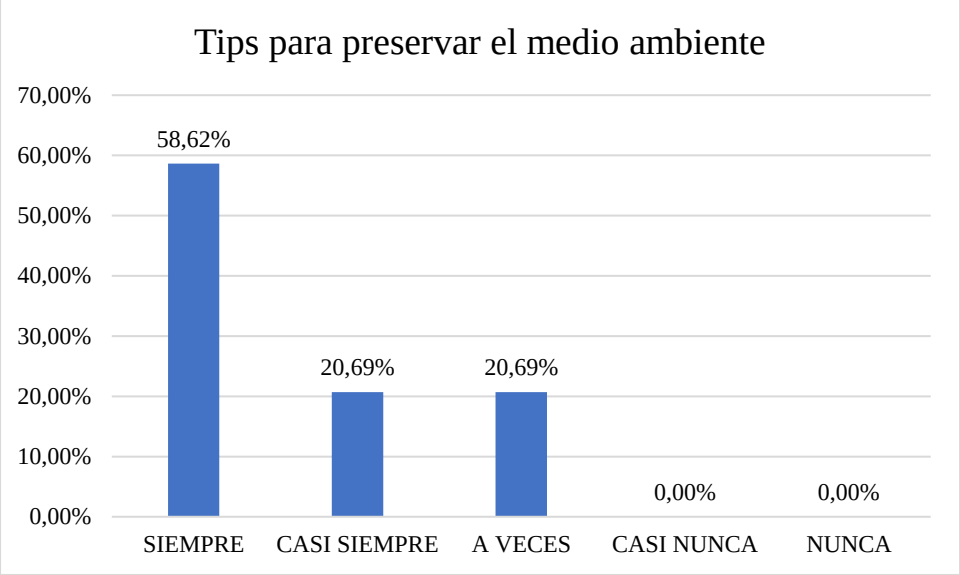

Figura 11 - Opinión sobre los tips que ofrece la empresa para preservar el medio ambiente
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En cuanto a la opinión de los tips que la empresa ofrece a sus colaboradores para lograr tener un medio ambiente preservado y en correcto estado, el 58% indicó que esto sí sucede con frecuencia, mientras que apenas el 20,69% indico que ocurría solo a veces.

La memoria de sostenibilidad publicó que brinda capacitaciones constantes sobre esto, pues el objetivo no es solo tenerlo como prácticas obligatorias sino crear conciencia de tal modo que los colaborares infunda esto a sus familias y el resto de la comunidad y conseguir reales resultados.

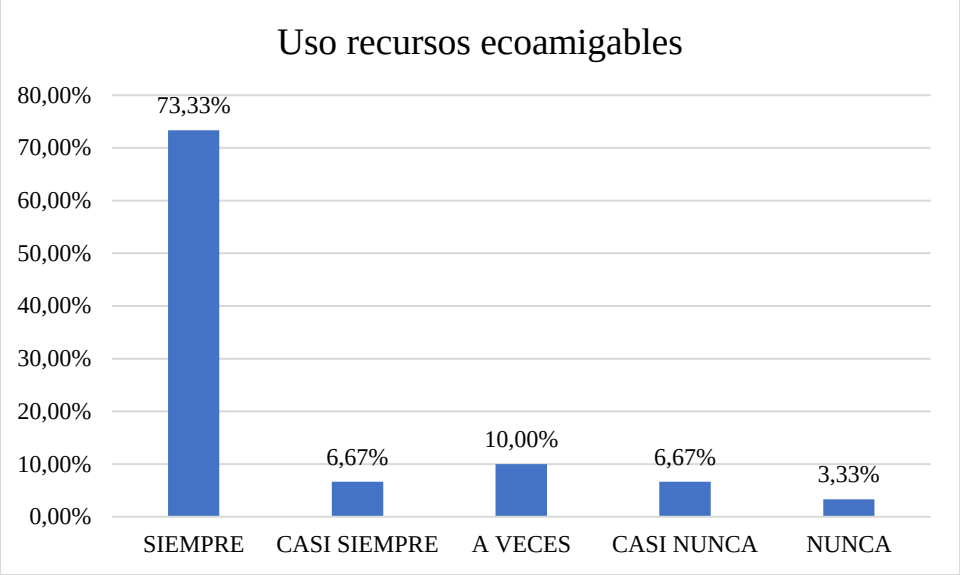

Figura 12 - Opinión sobre el uso eficiente de los recursos eco amigables
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

El uso de recursos eco amigables se da con alta frecuencia, tal como lo indican las encuestas, en un 73,33% que determinan siempre hacer y apenas un 3,33% que indica que esto nunca sucede. Estos resultados, en contraste a la entrevista realizada a la dirección de talento humano, indica que esto sí se realiza y que las cifras son publicadas cada año.

De hecho, según lo publicado por la memoria de sostenibilidad 2018, la empresa dirige inversiones ambientales en proyectos como: gestión de desechos peligrosos con un capital de más de 52 mil dólares; sustitución de grasas asfálticas en la lubricación de molinos con una inversión superior a los 173 mil dólares y el uso de desengrasantes biodegradables con una inversión de $2,370.54.

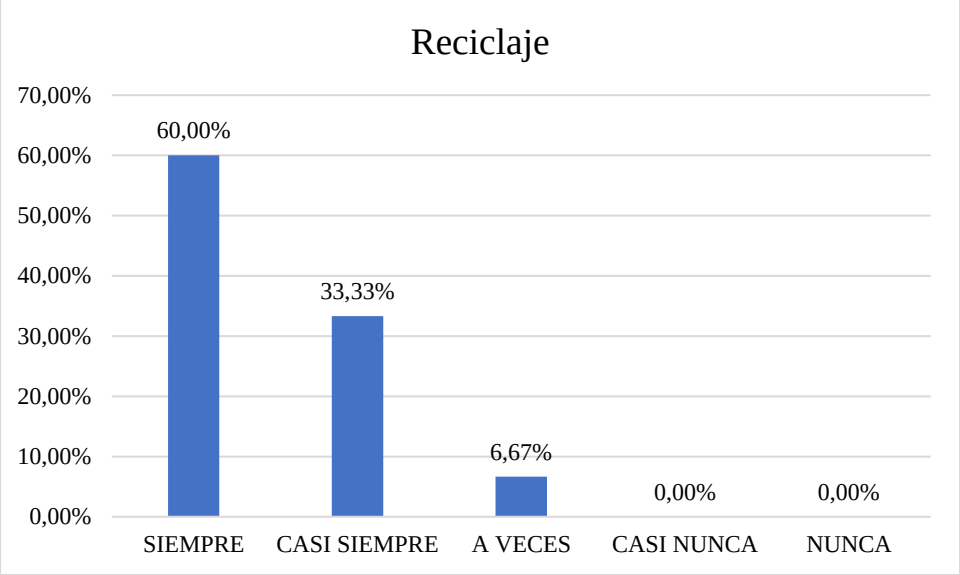

Figura 13 - Opinión sobre la reducción, reciclaje y reutilización de recursos
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

El director de talento humano, comenta que la empresa Papelería Nacional es parte del programa de reciclaje, encargado de proveer papel reciclado para el uso de la empresa y que la dirección ambiental se encarga de informar de estas acciones al resto del equipo.

Según los resultados de la encuesta, estas aseveraciones no se alejan de la realidad, pues más del 90% indican que esto si se realiza de manera correcta. Incluso en la entrevista también se mencionó que reciclan aceite y los residuos son devueltos a la cosecha como fertilizante natural.

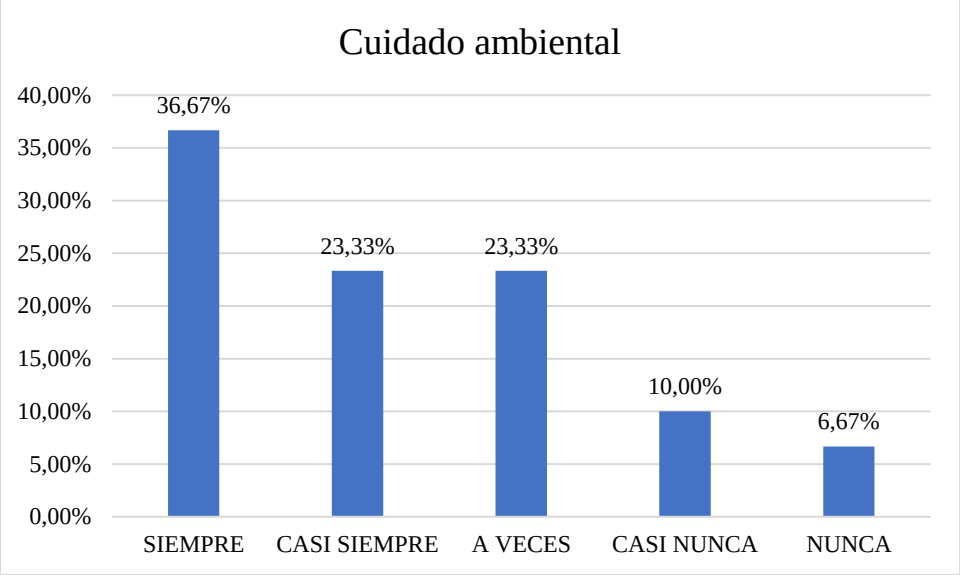

Figura 14 - Opinión sobre la promoción del cuidado ambiental por parte de la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Los resultados a esta pregunta según la figura 14 son más parejos, donde el 36% indica que se realiza siempre, el 23,33% casi siempre, un 23,33% que a veces se lo realiza y más del 15% que no está de acuerdo con que se realice promoción alguna sobre el cuidado ambiental.

Estos resultados difieren de la entrevista al director el cual comenta que la empresa lleva realizando este tipo de gestiones desde que nació. Posiblemente las respuestas se deban a que no existe medios que comuniquen esto correctamente, sin embargo, en la entrevista también se mencionó que cuentan con sistema de comunicación audiovisual y un noticiero mensual para mantener informados a los trabajadores de este tipo de logros. Se concluye la primera problemática visible con respecto a las prácticas de responsabilidad social.

5.3.3 Desarrollo profesional de los colaboradores

El desarrollo profesional de los colaboradores también es parte importante de los ODS que practica la empresa, en este caso, la encuesta direccionó las preguntas para encontrar el nivel de retroalimentación, desarrollo profesional, capacitaciones, beneficios sociales y familiares, entre otros, donde los resultados fueron:

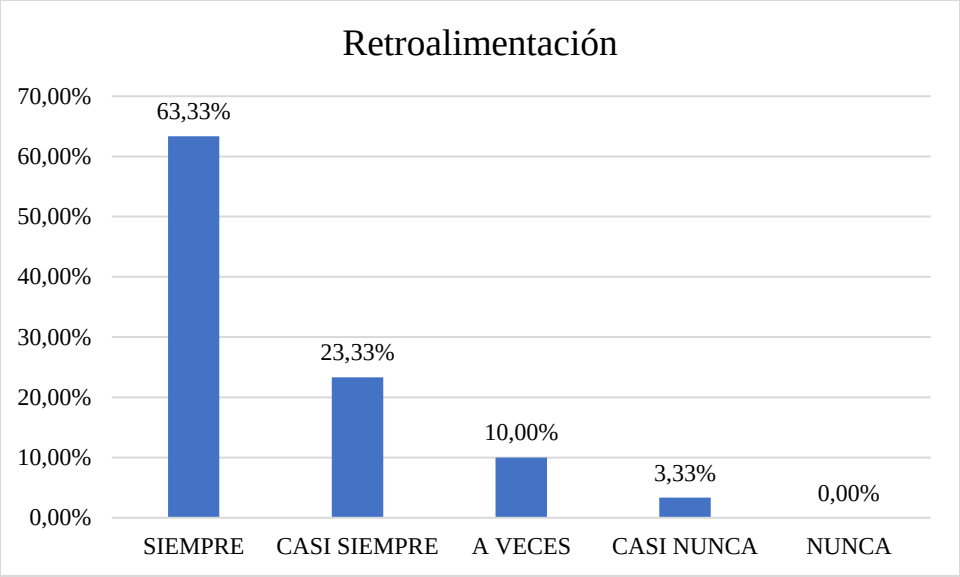

Figura 15 - Opinión sobre el recibimiento de retroalimentación en las tareas laborales
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Sobre la retroalimentación recibida por parte de los jefes luego de terminar una práctica laboral, únicamente el 3,33% de los encuestados informaron no recibirla casi nunca. Sin embargo, el panorama general es positivo, esto indicaría que más del 90% está de acuerdo en que se recibe una correcta retroalimentación y esto se ve reflejado en los resultados económicos de la empresa.

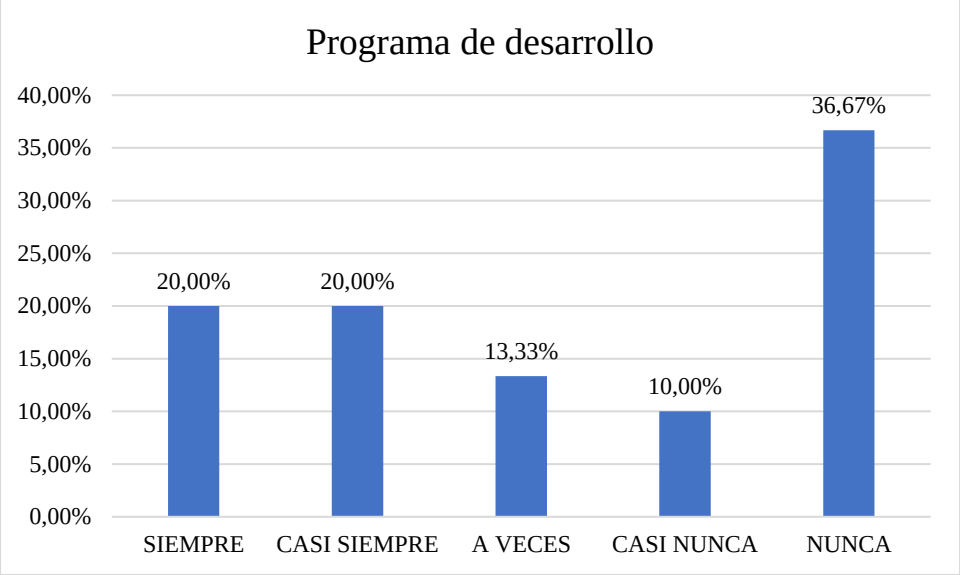

Figura 16 - Opinión sobre programas de desarrollo que ofrece la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Los programas que ofrece la empresa son utilizados para disminuir la brecha entre el perfil a cargo y lo conocimientos. La empresa cuenta con un plan anual de capacitación, sin embargo, la figura 17 muestra la opinión sobre programas como becas de estudio de pregrado, post grado, diplomados, entre otras, de los cuales el resultado fue parcial. Un 46% indica no haber recibido esto nunca, mientras que un 43%, asegura haberlos recibido siempre, casi siempre o a veces.

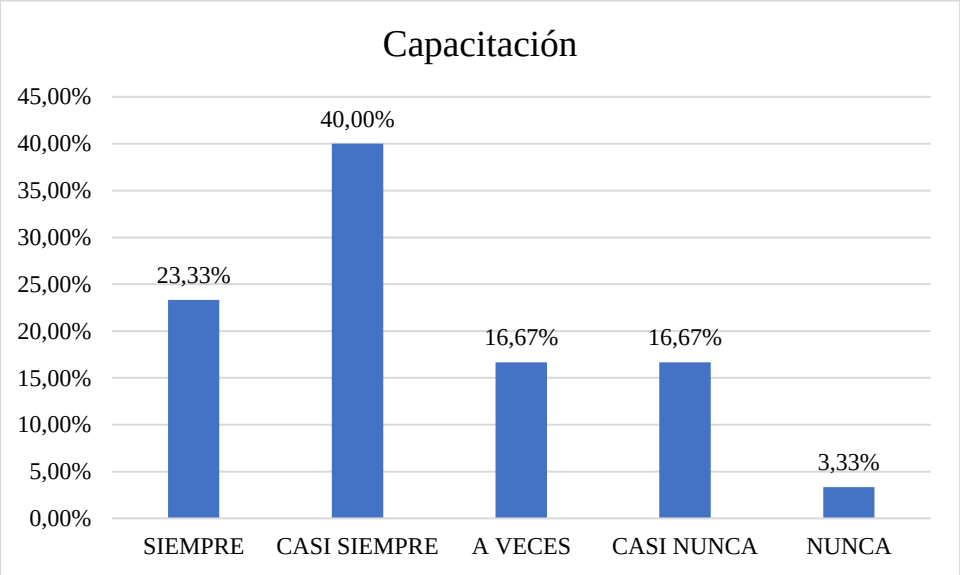

Figura 17 - Opinión sobre las capacitaciones que brinda la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Sin embargo, en la figura 17, que habla sobre capacitaciones, el resultado es diferente, donde más del 60% asegura haber recibido capacitaciones. Estos resultados se acompañan con lo publicado por la memoria de sostenibilidad donde indica que para el 2018, se realizaron 95 capacitaciones técnicas y 102 de tipo humanística; presentando un promedio anual de 10,48 horas de capacitación por colaborador.

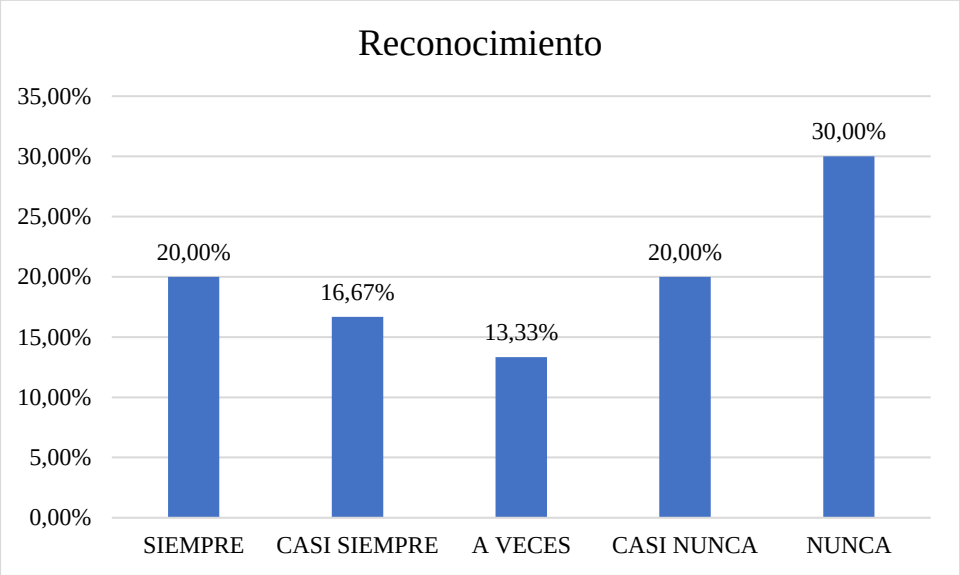

Figura 18 - Opinión sobre reconocimientos ofrecidos por la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En el caso de los reconocimientos recibidos por desempeño, la memoria de sostenibilidad y la entrevista realizada al director de talento humano, no menciona realizar este tipo de acciones. Esto se complementa con los resultados de la encuesta donde el 50% asegura no recibirlo. Sin embargo, el otro 50% indica si haber recibido al menos una vez algún tipo de reconocimiento. La información se puede contrastar con otro tipo de actividades que otorga la empresa como las ya mencionadas anteriormente capacitaciones, así también como acceso a beneficios familiares y sociales.

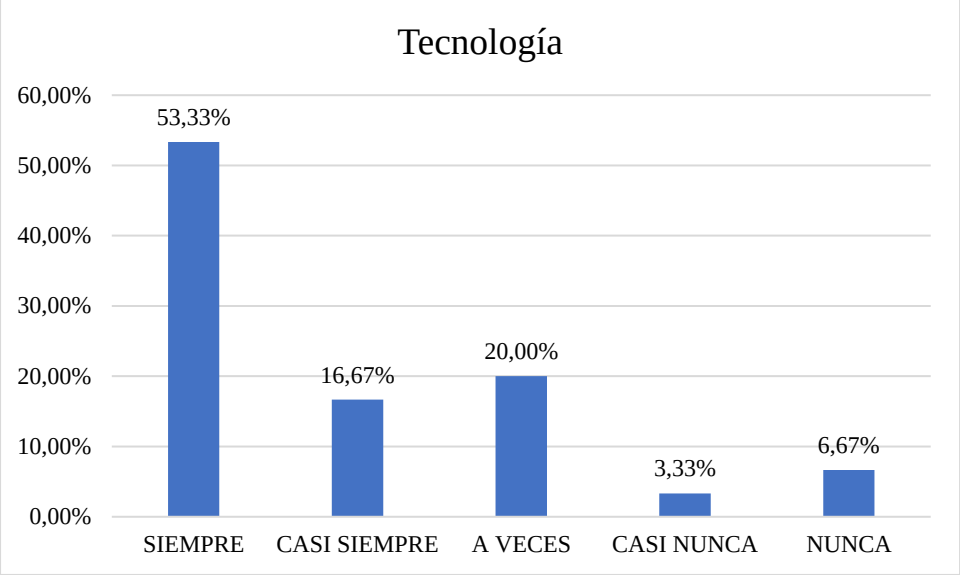

Figura 19 - Opinión sobre el acceso a tecnologías
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En cuanto al acceso a la tecnología, alrededor del 66% indica tener acceso constante. Por lo general esto se visualiza más en las acciones de desarrollo y cuidado ambiental, en la parte productiva de la empresa, con tecnología de punta que les permite reducir el impacto ambiental, así mismo estarían capacitando de manera constante a la empresa para el uso correcto de estas tecnologías.

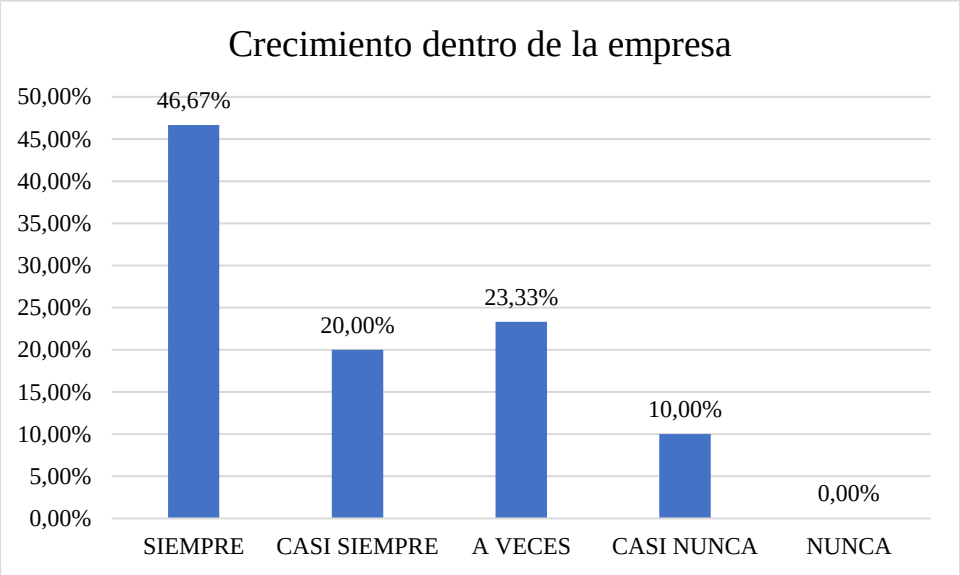

Figura 20 - Opinión sobre el crecimiento y el desarrollo dentro de la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

El crecimiento dentro de la empresa según las encuestas, determinan que más del 66% de las personas han logrado desarrollarse profesionalmente únicamente un 10% no lo ha conseguido. Según la entrevista al director de talento humano, existen algunos planes de desarrollo, por ejemplo, a nivel interno, donde se contrata a nivel Junior y se los desarrolla con el tiempo, además de las capacitaciones que se ofrece, también tiene un programa para identificar los potenciales de personal que desarrolla actividades diferentes a las que podría desempeñar.

5.3.4 Clima Laboral

La cuarta categoría responde al Clima laboral que se maneja dentro de la empresa en la cual se toma en cuenta, la forma en la que la empresa involucra a la familia del colaborador, eventos sociales, y equilibrio laboral. De esto, los resultados fueron:

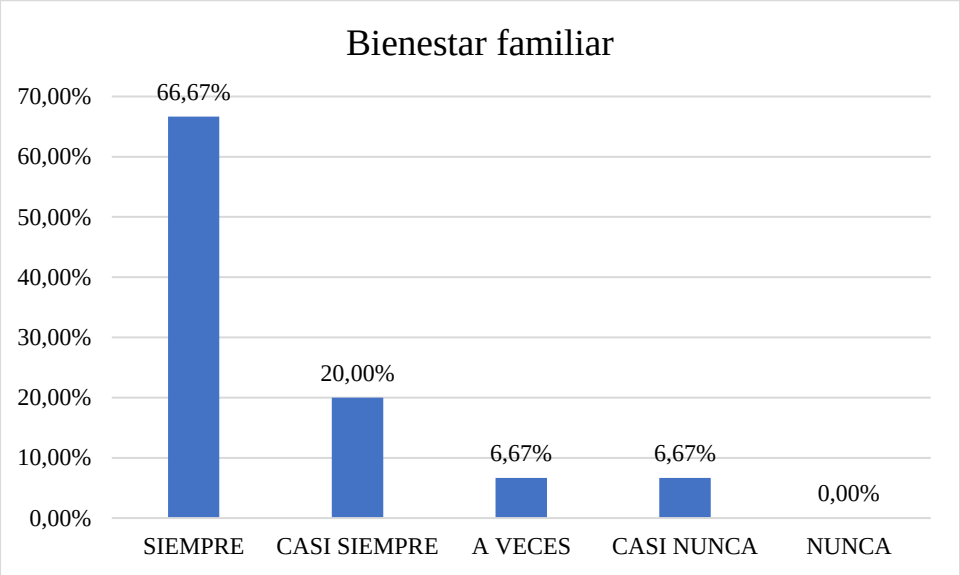

Figura 21 - Opinión sobre el interés al bienestar familiar
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

El bienestar familiar es de las actividades de mayor preocupación que maneja la empresa, por lo que “la empresa otorga a sus colaboradores actividades escolares, campañas de salud, charlas informativas y demás” (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de

2019). En las encuestas, estos resultados son respaldados con los números, ya que más del 80% de las personas indica que efectivamente la empresa demuestra interés por el bienestar familiar.

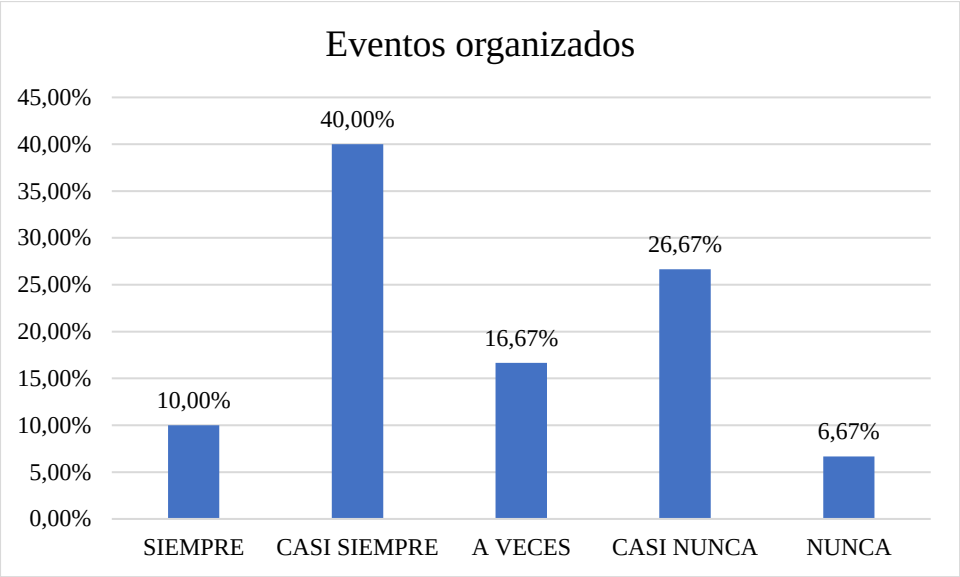

Figura 22 - Eventos organizados por la empresa para el personal
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En cuanto a evento organizados, los encuestados determinan en un 50% recibir este tipo de invitaciones, tal como se publica en la memoria de sostenibilidad del 2019, la empresa genera actividades de convivencia social, además de fomentar el deporte y la cultura.

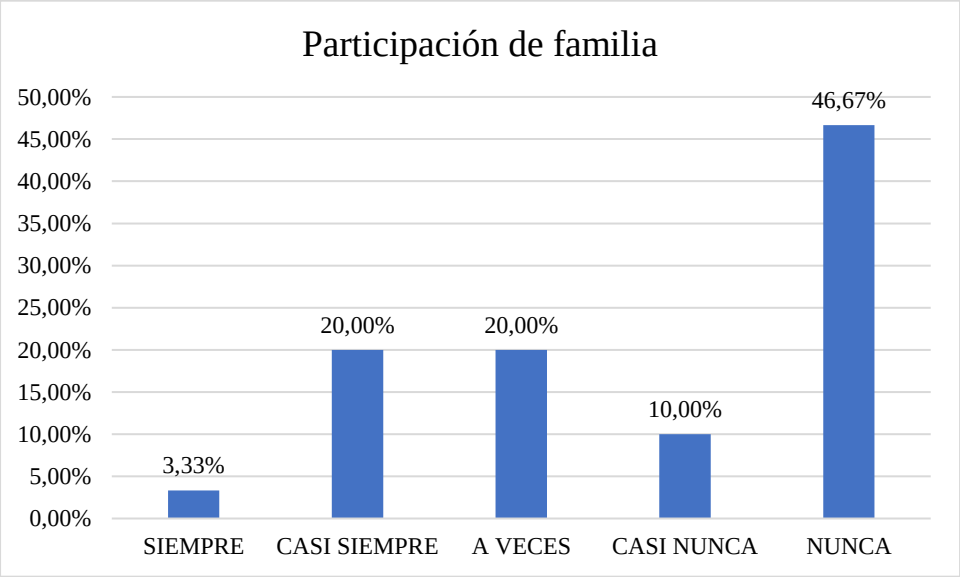

Figura 23 - Participación familiar en eventos de la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

La participación de las familias de los colaboradores está presente según lo manifestado en la entrevista y la memoria de sostenibilidad. Sin embargo, los resultados de la encuesta determinan que el 46% opina que nunca sucede esto. Aquí quedaría evidenciada otra problemática, donde los colaborares no están captando ciertas actividades y programas como integración por parte de la empresa para sus familiares.

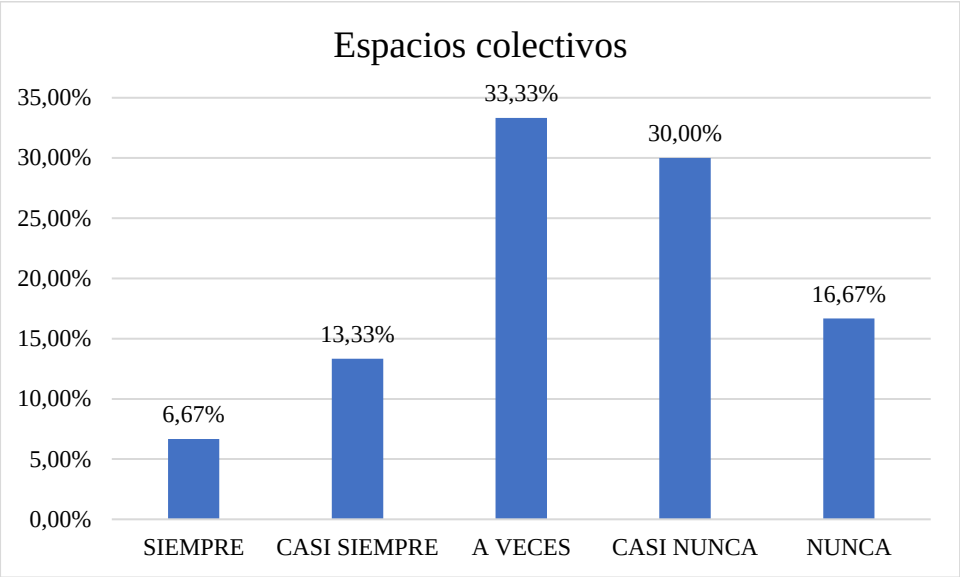

Figura 24 - Opinión sobre espacios colectivos que fomenta la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Los espacios colectivos según las declaraciones de la entrevista y la memoria de sostenibilidad se basan en casas de hospedajes, canchas y club deportivos, cafeterías, entre otras. Sin embargo, las encuestas determinan que en un 46% la empresa no fomenta espacios colectivos. Se evidencia una tercera problemática, obteniéndose opiniones negativas en cuanto a socializar en espacios colectivos.

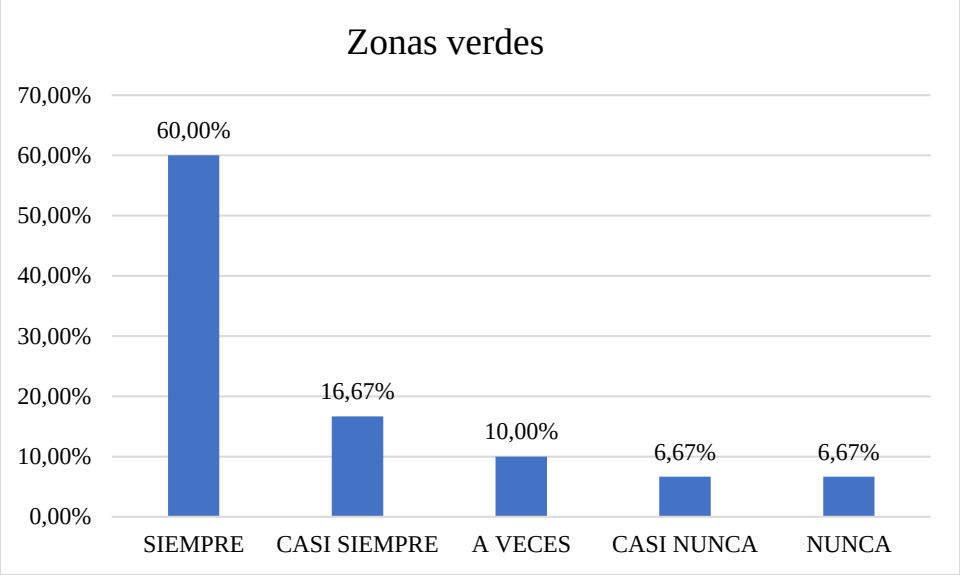

Figura 25 - Opinión sobre zonas verdes con las que cuenta la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Con respecto a las áreas verdes, los encuestados determinaron sí contar con ellas en un 60%, cabe recalca que se toma en consideración para estos resultados, áreas verdes usadas para actividades de convivencia de los colaboradores o con el fin de que ellos tengan espacios verdes para conectarse con la naturaleza mientras laboran.

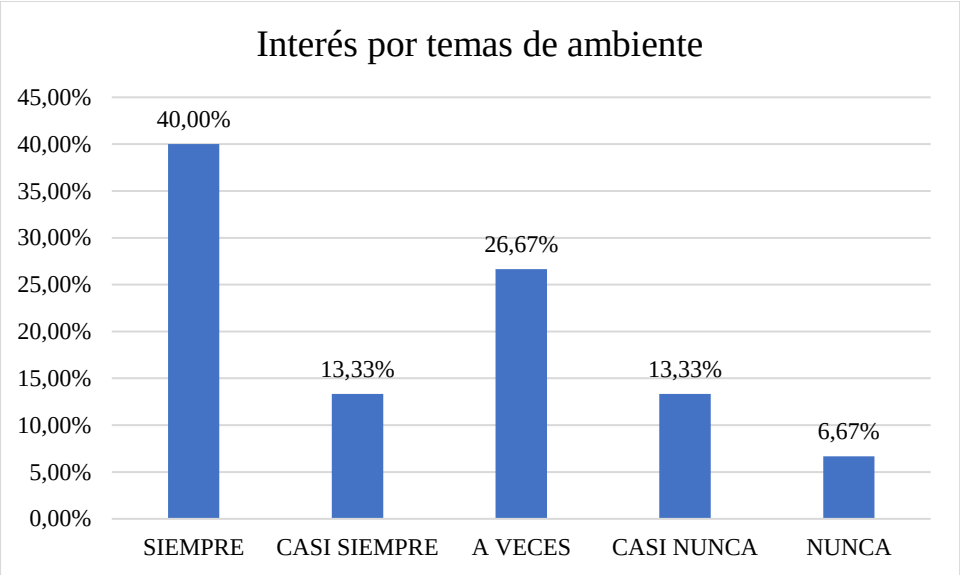

Figura 26 - Opinión sobre el interés de la empresa sobre temas del ambiente
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

El interés de la empresa sobre temas de ambiente según las encuestas, se da siempre o casi siempre en más del 50%, mientras que el 26% lo concibe como un interés que ocurre a veces. El 29% indica que nunca o casi nunca, la empresa demuestra interés por temas ambientales. Estos resultados discrepan de lo publicado por la memoria de sostenibilidad 2018 y la entrevista, ya que ahí se entiende que "la campaña con respecto a prácticas de RSE, especialmente las ambientales, son varias y bien vistas, además de que se practican correctamente" (Director talento humano, comunicación personal, Septiembre 16 de 2019). esto último soportado por otros resultados de las encuestas (figuras 7 – 12). Esta conclusión acompaña a las problemáticas anteriores, una aparente confusión sobe lo que se considera o no como interés por el ambiente de parte de la empresa.

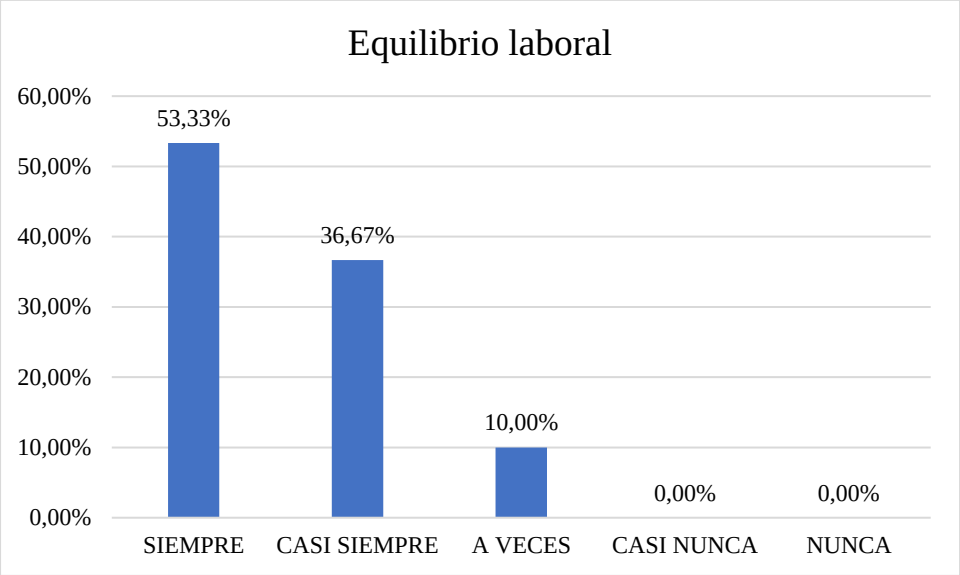

Figura 27 - Opinión sobre el equilibrio entre la empresa y la familia de los colaboradores
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

El equilibro que existe entre las actividades laborales y el espacio familiar, presentó un resultado positivo con más del 89% que opina que esto sí ocurre. Así también se destaca en la entrevista que las en el caso de haber necesidades de tipo personal, estas son consideradas para dar la flexibilidad necesaria según el caso.

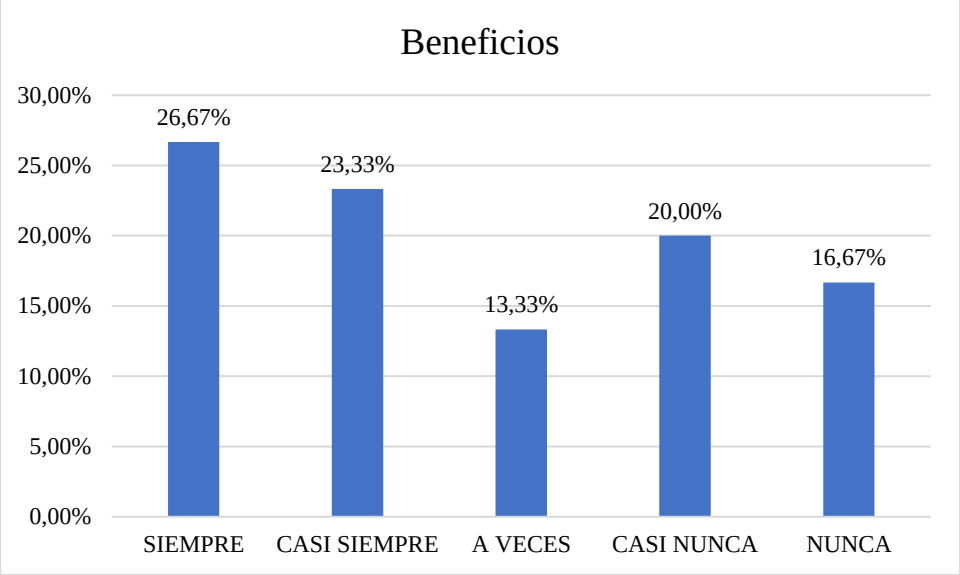

Figura 28 - Opinión sobre beneficios que ofrece la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

La empresa según la memoria de sostenibilidad y la entrevista, ofrece varios beneficios, además de los otorgados por ley, se ofrece salud, exámenes permanentes, acceso a información y comunicación con el IEES para conocer sobre protocolos internos en caso de sufrir lesiones, programas de inducción y reinducción ocupacional, planes de crisis, formación, hospedaje, comida, trabajo para comunidades, entre otras. Sin embargo, los resultados de la empresa determinan que más del 36%, cree que estos beneficios nunca son ofrecidos por parte de la empresa. Mientras que alrededor del 50% confirma que estos beneficios si son otorgados por el bien de los colaboradores.

Tabla 12 -
Beneficios por área

BENEFICIOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	**26,67%**
Ambiental	3,33%
Mantenimiento Sanidad	6,67%
Seguridad Industrial	13,33%
Talento Humano	3,33%
CASI SIEMPRE	**23,33%**
Ambiental	3,33%
Mantenimiento Sanidad	6,67%
Talento Humano	10,00%
Trabajo Social	3,33%
A VECES	**13,33%**
Seguridad Industrial	6,67%
Talento Humano	6,67%
CASI NUNCA	**20,00%**
Ambiental	3,33%
Mantenimiento Sanidad	6,67%
Talento Humano	10,00%
NUNCA	**16,67%**
Ambiental	3,33%
Seguridad Industrial	6,67%
Talento Humano	6,67%

Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Los beneficios especificados por área en la tabla 13, indican que las respuestas negativas vienen de parte del área de Talento Humano, Ambiental y Seguridad Industrial. Esto demuestra que hay descontentos con respecto a los beneficios que otorga a la empresa, encontrando una cuarta problemática.

5.3.5 Seguridad y Salud laboral

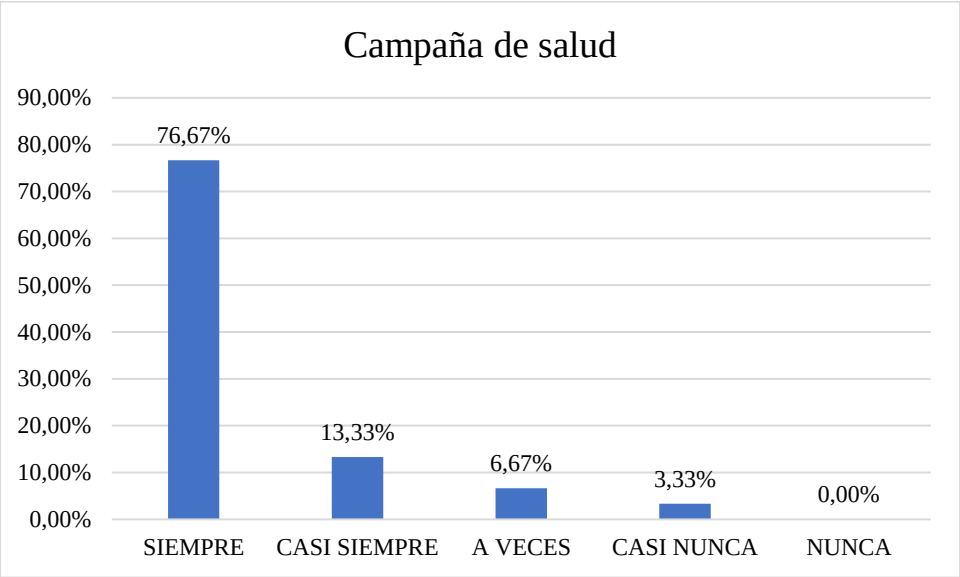

Figura 29 - Opinión sobre las campañas de salud que se ofrecen dentro y fuera de la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Las campañas de salud ofrecidas por la empresa presentaron un resultado positivo con más del 89% de opiniones. Estos resultados se ajustan a lo publicado por la memoria de sostenibilidad que destaca grandes inversiones a nivel de salud, por ejemplo, en el 2018 la inversión en equipos de protección personal de más de 220 mil dólares.

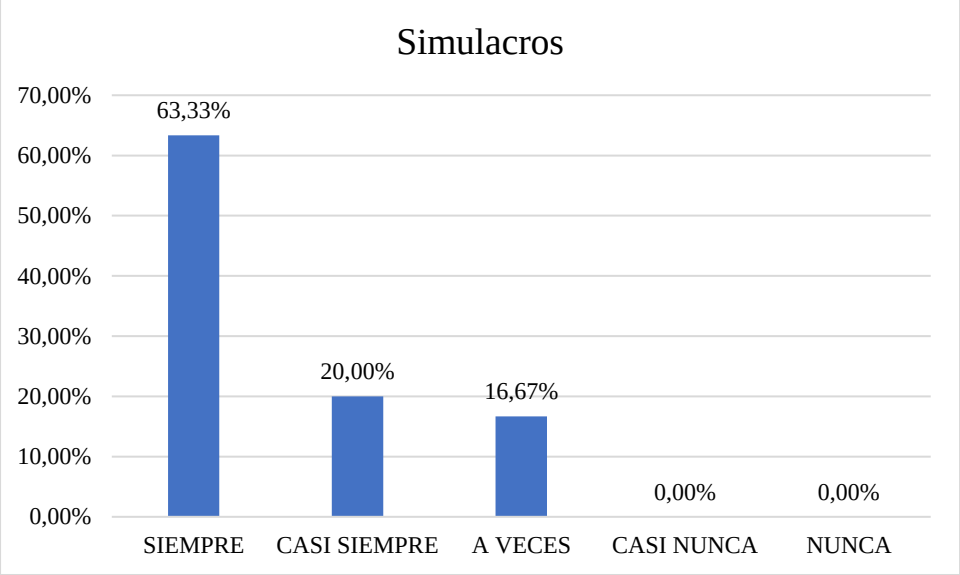

Figura 30 - Opinión sobre la realización de simulacros

Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

La entrevista al director de talento humano determina que existen inspectores en las diferentes áreas que reportan al área de seguridad industrial, en caso de haber problemas. Estos protocolos han sido ensayados mediante simulacros, además de otros eventos que pueden ser causador por fenómenos naturales. Las encuestas acompañan este resultado, debido a que 63,33% indican que siempre se realizan este tipo de acciones.

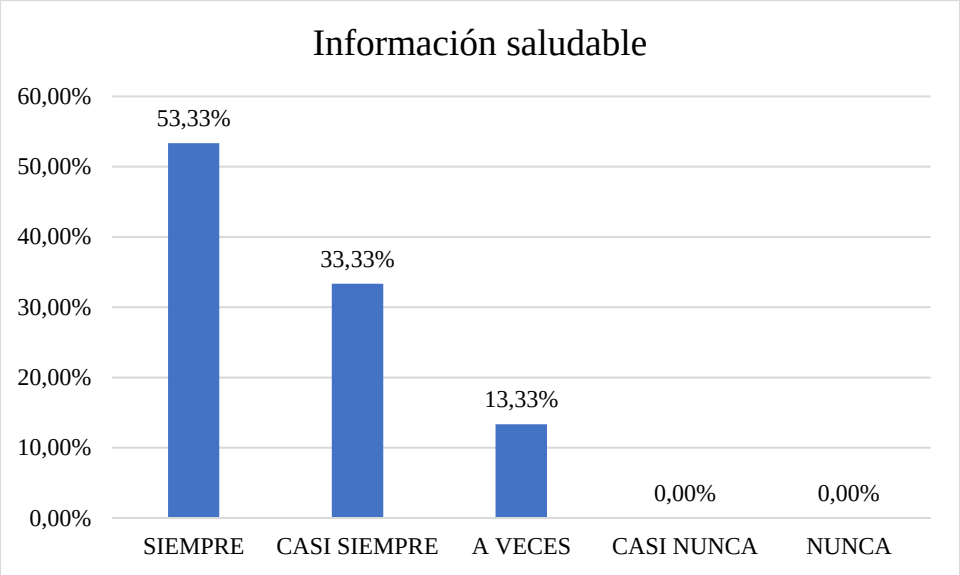

Figura 31 - Opinión sobre información saludable que comparte la empresa
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Con respecto a la difusión de información saludable, el resultado fue positivo con más del 50% indicando que siempre se comparte este tipo de empresa. Se complementa la información con las medidas que se comentaban en la entrevista, para difundir los programas que realizan en cuantas prácticas de RSE, por ejemplo, los programas de salud y cuidado ocupacional a través de medios audiovisuales e impresos.

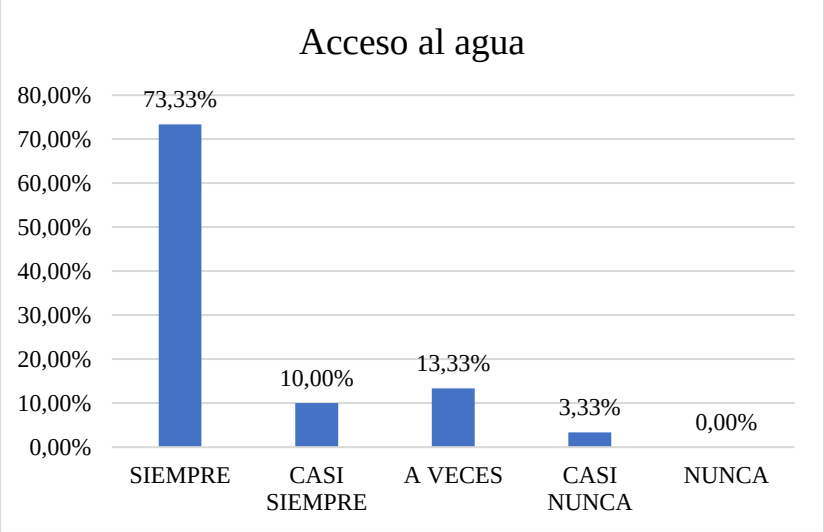

Figura 32 - Opinión sobre las garantías al acceso de agua
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

Las medidas tomadas por la empresa con respecto al acceso del agua, garantizan una captación de la cual ya se habló anteriormente. La principal fuente es el río Chimbo y no reciben suministro alguno por parte de ente municipal o de alguna otra empresa de agua. Los resultados de la encuesta, ante esta medida indicaron que el 73,33% de las veces se le garantiza el acceso al agua.

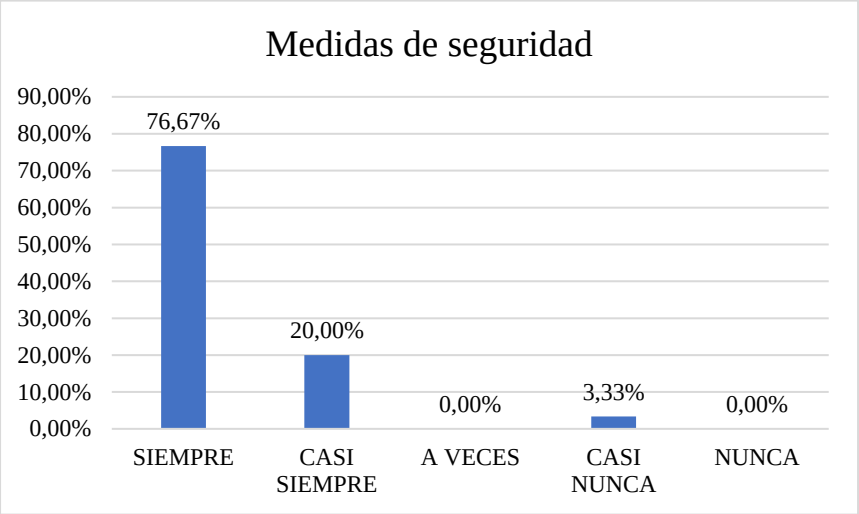

Figura 33 - Conocimiento sobre rutas de evacuación y medidas de seguridad
Nota: Adaptación Propia, mediante encuestas.

En cuanto a las medidas de seguridad y rutas de evacuación que la empresa maneja y difunde con sus colaboradores, el 76,67% de las personas indicaron sí haberlas recibido. Estos resultados se acompañan con lo concluido de los simulacros, entiendo que la empresa cuenta con un buen manejo de situaciones frente a crisis o cualquier otro tipo de problema.

6. Discusión

Al analizar los datos recolectados se evidencia que la empresa realiza actividades de responsabilidad en un alto porcentaje, cumpliendo con lo publicado en la memoria de sostenibilidad 2018, la entrevista realizada al director de talento humano y tal como lo indica la ISO 26000. Las evidencias que la empresa realiza RSE son claras y se demuestran en sus acciones tales como el hospital, escuela, colegio y centros de capacitaciones técnicas que cuenta tanto para sus trabajadores y para la comunidad aledaña. Asimismo, por los reconocimientos internacionales que ha recibido.

Sin embargo, existieron algunos resultados que no fueron acorde a las afirmaciones de la empresa o que no se están entendiendo correctamente por parte de los colaboradores. Entre estos, se encuentran: los colaboradores no logran alinear que las acciones realizadas por la empresa se deben a las prácticas de responsabilidad social que adquieren de acuerdo a los ODS seleccionados, no están captando las actividades y programas como integración por parte de la empresa para sus familiares, no consideran tener espacios colectivos para socializar y no consideran que la empresa no le otorga beneficios.

La realidad es que, los aspectos anteriores sí se están cumpliendo y esto se logra confirmar con el resto de las preguntas de la encuesta, es decir en el desglose de variables según categorías, los colaboradores afirmaban cosas positivas hacia la empresa y sus prácticas de RSE y tal como

lo indica Chiavenato en el modelo del ciclo motivacional, la motivación hacia el trabajo logra que el trabajador realice al máximo sus tareas ya que se encuentra cómodo y feliz en la organización.

Aunque, en las preguntas generalizadas, los colaboradores opinaban de manera distinta. Esto llevaría a concluir que existe un problema de comunicación interna. La implementación efectiva del marketing sostenible sin duda mejora la relación de una marca con sus clientes, así como su imagen en el mercado. Las acciones que se planteen tendrán que recaer sobre todo el proceso de producción y elaboración de los productos, teniendo siempre en cuenta la protección ambiental, la seguridad de los empleados y la responsabilidad social (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2011).

La forma de solucionar esto, mediante propuesta del presente proyecto es a través del marketing con causa social recordando que es una herramienta auxiliar muy importante para desarrollar estrategias sociales. Hay que hacer énfasis en esto último, recordando que, según lo publicado por la memoria de sostenibilidad y la entrevista, uno de los objetivos de la empresa en cuanto a sus prácticas de RSE, es lograr conciencia real y no solo la simple aplicación de medidas dentro de la empresa.

Por lo tanto, el marketing con causa social sería la estrategia idea para solucionar estas problemáticas, especialmente porque: La empresa necesita venderle de manera correcta la parte de las prácticas de RSE para que estos difundan el mensaje, se mejore el clima laboral y exista mayor integración y motivación en la productividad.

Si bien, no existen problemas en cuanto a la productividad, al menos no en lo que reflejan las encuestas u otras fuentes de información, sin embargo, sí existen problemas en cuanto a considerar beneficios ofrecidos por la empresa y disgustos en cuanto a espacios colectivos, por lo que a futuro podría traer problemas en productividad u otra área, ya que no son todos los colaborares, afectando también la parte de la equidad entre los empleados.

Las estrategias del *endomarketing* por tanto surgirían de las necesidades de los empleados al ser reconocidos como activo intangible e indicador de éxito de la empresa. Generar de manera constante reuniones de grupo para mantener al colaborador informado de cada cosa que la empresa hace no solo por los clientes externos sino por ellos.

En realidad, la empresa sí lo realiza, sin embargo, la empresa podría utilizar reuniones más segmentadas, por tiempo laboral y no por área, para explicar mejor los beneficios con los que cuenta dentro de la empresa ya que según (Bonilla, Bejarano, & Rojas, 2016) las estrategias del *endomarketing* por tanto surgirían de las necesidades de los empleados al ser reconocidos como activo intangible e indicador de éxito de la empresa.

Por otro lado, la implementación de un plan de Comunicación Interna, para transmitir no solo políticas, objetivos y valores empresariales, sino hacia su mercado interno.

Los colaboradores reciben capacitaciones y charlas técnicas, pero de alguna forma no están captando el mensaje de manera correcta. Así mismo, se debe tomar más fuerza en informar que las medidas como ahorro de agua, reciclaje y similares se deben a las prácticas de responsabilidad social, con el fin de que reconozcan que forman parte de una comunidad laboral comprometida con este tipo de acciones. Esto es similar a lo que se realiza con las revistas e informes que la empresa ya publica, pero direccionarlos más a sus colaborares, esto afectaría al clima laboral en que los trabajadores interactúen socialmente hablando con el resto de la empresa.

Para mantener un constante ciclo en la comunicación se debería optar por análisis de mercado social interno y control del plan de marketing interno recurrentes.

El departamento de Talento Humano debe comprobar que las actitudes de los colaboradores se alinean a las acciones de la empresa ya que es este departamento el eje de la empresa para conseguir bases sólidas de buenas prácticas con los colaboradores.

Es importante considerar estos aspectos ya que parte de las prácticas de RSE es su difusión correcta y la empresa las aplica cumpliendo a cabalidad con ello, el problema está en errores de difusión dentro de sus colaboradores, lo que a futuro podría generar que una parte de ellos deje de cumplir con estos compromisos.

7. Conclusiones y recomendaciones

La RSE se ha convertido en esa inversión social que ayuda a que la empresa contribuya de manera activa, voluntaria y responsable al mejoramiento, no solo económico sino también social y ambiental; esto dado especialmente en grandes industrias que debe direccionar su consumo, a uno responsable para ajustarse a las situaciones reales de la zona en la que producen. Otros aspectos también importantes, son aquellas acciones de igualdad social y ayuda al desarrollo de las personas, que como ya se mencionó, se basan en los ODS vigentes en la actualidad.

Las empresas que manejan este tipo de acciones han aplicado sus estrategias de mercadeo para captar nuevos nichos que consumen sus productos o servicios pero que tienen afinidad por el desarrollo sostenible y la economía circular, lo mismo ocurre con proveedores, inversionistas, socios, colaboradores y demás actores. Una de las herramientas potenciales de estas prácticas, especialmente para lograr la correcta difusión es el *endomarketing*.

En el caso de estudio, la empresa que se siguió cuenta con un gran programa de desarrollo sostenible basado en los ODS 3, 4, 7 y 12; los cuales fueron escogidos bajo el sistema GRI. La empresa cuenta con grandes resultados, según lo publicado por sus memorias de sostenibilidad desde el 2009 hasta la actualidad, donde ha ido informando sobre los avances en educación, capacitaciones, aspectos sociales de los colaborares, bienestar familiar y la inclusión de la

comunidad, donde se busca protegernos no solo en salud y educación sino también en preservación del ambiente.

Los programas que ofrecen han tenido alto rendimiento, sin embargo, en base a los resultados obtenidos en encuestas y contrastados con entrevistas y documentos de la empresa, hay algunos aspectos que están fallando; y no son de aplicación sino más bien de difusión.

El problema de lo anterior es que la mala difusión puede ocasionar que la empresa pierda resultados positivos por una posible falta de compromiso motivada por el desconocimiento del significado de las acciones que realizan los colaboradores bajo la RSE.

De las sugerencias para la empresa se presentan principalmente dos: Mejoras en la comunicación a través de una correcta aplicación del Endomarketing; y el uso del SDG COMPASS para alinear la cadena de suministros a los ODS aplicados y confirmar de manera más directa cada una de sus prácticas.

Para personas de interés que quieran seguir con la línea de investigación se recomienda proponer un mayor número de encuestas y realizar entrevistas a los colaboradores para obtener información más profunda.

8. Referencias Bibliográficas

Alfaro, A. C., Ortíz, Á. D., & Marrugo, E. B. (2016). Caracterización de las Dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Hotelera Almirante Cartagena. *Saber, Ciencia, 11*(2), 177-188.

Alvarado, A., & Schlesinger, M. W. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial Percibida y sus Efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carrol. *Estudios Gerenciales, 24*(108), 37-59.

Barber, B. (2001). *A Place for Us.* Nueva York: Farrar/Pantheon Books.

Barroso, F. (2008). La Responsabilidad Social Empresarial. Un estudio en cuarentena empresas de la ciudad de Mérida Yucatán, Contaduría y Administración núm. 226. *Universidad Autónoma de México*, 73-91.

Benedicto XVI. (2009). *Caritas in Veritate.* Ciudad del Vaticano: Librería Editrice Vaticana.

Bonilla, V., Bejarano, M., & Rojas, L. (2016). Experiencias de Endomarketing como Estrategia Organizacional en Colombia. *CLADEA.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308904815_Experiencias_de_Endomarketing_como_estrategia_organizacional_en_Colombia

Burns, S. (1995). *Fair Trade: A Rough Guide for Business,.* Londres: Twin.

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de Gestión Humana en el Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 161-188.

Camacho, J. (2015). Las Normas de Responsabilidad Social, su Dimensión en el Ámbito Laboral de las Empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 3-29.

Crocker, D., & Linden, T. (1998). *Ethics of Consumption: The Good Life, Justice and Global Stewardship.* Nueva York: Roman & Littlefield Publishers.

Durning, A. (1994). *¿Cuánto es Bastante? La Sociedad de Consumo y el Futuro de la Tierra.* Barcelona: Apóstrofe.

Fernández, A. C. (2016). El Sentido de la Investigación Cualitativa. *Escuela Abierta* , 16.

Fernández, L. (2019). Liderazgo organizacional. *UNED Tudela*.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Adminsitración, 42*, 43-61. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Informe Institucional. (2018). Memoria de Sostenibilidad.

Kowszyk, Y., & Maher, R. (2018). Estudios de Caso Sobre Modelos de Economía Circular e Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Estrategias Empresariales en la UE y ALC. *Perspectivas Económicass*. Obtenido de https://eulacfoundation.org/es/system/files/economia_circular_ods.pdf

Maldonado, P., & Perucca, P. (2008). La Motivación de los Empleados en Organizaciones con Planes de Desarrollo de Carrera. *Universidad de Chile*. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf

Montero, M. (2012). La responsabilidad Social y la Norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial, 11*(1), 102-119. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934793

Naciones Unidas. (2017). *Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/

Nodé-Langlois, N., & Rizet, L. (1995). *La Consommation.* Paris: Le Monde Éditions.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol., 35*(1), 227-232. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf

Pacto Global EC. (2017). *Buenas Prácticas de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de http://www.pactoglobal-ecuador.org/buenas-practicas-de-desarrollo-sostenible/

Parra, P., Rascón, D., Espinoza, F., & Caballero, R. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva.*

Portal Economía Circular. (2015). *Economía Circular*. Obtenido de https://economiacircular.org/wp/?page_id=62

Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa, 15*(25), 5-11. Obtenido de http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf

Revista Institucional. (2019). Zafra 122. *Caña Verde, 35*(243).

Ritzer, G. (2001). *Explorations in the Sociology of Consumption.* Londres: Sage.

Rochefort, R. (1996). *La Société des Consommateurs.* Paris: O. Jacob.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida.* Obtenido de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Zabala, V., Miño, B., & Alarcón, G. (2019). Employer Branding, Cuando la Marca Invita al Talento a Ser Parte de su Historia. *Ekos Negocios*, 44-46.

9. Anexos

9.1. 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?

9.2. 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	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*

	saludables y prevenir enfermedades					
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	*Siempre*	*Casi siempre*	*A veces*	*Casi nunca*	*Nunca*

	pregrado, posgrado, diplomados, etc.					
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*

9.3. Formato de entrevista a Jefe de Talento Humano y Responsabilidad Social

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?

9.4 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 interna 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.

9.5 Entrevista a colaboradores – Departamento de Talento Humano

1. Dimensión: Respeto al individuo equidad y diversidad

1.1. ¿Cuál es el proceso de la empresa para establecer los rangos salariales?

Hay un salario básico sectorial para la industria alimenticia, en la que se incluye a los ingenios azucareros como empresas de transformación de alimentos, sin embargo, siempre se paga por encima de ese valor ya que el sistema de remuneraciones se basa en la productividad del trabajador.

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

Dependiendo del nivel. En la parte agrícola, las bases son mínimas. Si se trata de un profesional, hay muchas formas de reclutarlo como redes tales LINKEDIN o de publicaciones si es necesario. El hecho es que la rotación en la empresa es mínima, ya que en esta empresa la gente se suele jubilar.

1.3. ¿Por qué fueron escogidos los valores empresariales que mantiene actualmente la empresa?

Son los valores que debe tener todo ser humano y son los valores que debe tener una institución para poder salir adelante.

1.4. ¿Cuántas mujeres ocupan cargos ejecutivos en la organización?

Existe una mujer en el cuerpo directivo de la empresa, formado por 6 personas y 3 mujeres en cargos ejecutivos.

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

A nivel general, todo el mundo lo conoce, el código se estableció en base a la opinión de los niveles intermedios, se recabó información en borradores y luego de conversaciones se determinó como debía quedar el código de ética de la empresa

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

2.1 ¿Qué acciones de responsabilidad social efectúan actualmente en su empresa?

Esta empresa nació en 1897 generando responsabilidad social sin que exista ese nombre aún. Nosotros somos la única empresa en el Ecuador que mantiene un hospital en donde la comunidad y trabajadores pueden atenderse. Así mismo fomentamos la educación ya que mantenemos un

jardín de niños, una escuela y un colegio, también tenemos un centro de capacitación técnica donde nuestras prioridades son Salud, Educación, Ambiental

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

Siendo más eficiente, hacer más usando menos recursos es una filosofía que la empresa maneja hace muchos años

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

Nosotros hemos ganado todos los premios ecológicos que hay en Ecuador, reciclamos el aceite, tenemos lavaderos para que las emisiones sean de vapor y no contaminantes al aire, no contaminamos el rio ya que los residuos los devolvemos a la cosecha como fertilizante natural.

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

Si esos valores son mostrados en el informe de sostenibilidad, es la parte de dirección ambiental la que se encarga.

2.5. ¿Se conoce si el papel de la compañía viene de bosques certificados o es reciclado?

La empresa PAPAPELARA NACIONAL es una empresa que forma parte de nuestro grupo industrial y es quien nos provee papel reciclado

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

Tenemos algunos programas como el de control en el uso del agua, también está el de reciclaje de aceite y a cada programa se le asigna un líder que da seguimiento.

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

Contamos con sistemas de comunicación audiovisuales, hay pantallas que están ubicadas a lo largo de toda la empresa, donde se comunica las acciones que hacemos. También tenemos un noticiero mensual para que los trabajadores este informados de las actividades que se realizan.

2.8. ¿Cuáles son las actividades/acciones/programas de responsabilidad social que permiten un equilibrio entre la vida laboral y familiar?

Contamos con un estadio don se realizan actividades periódicamente donde se integran los colaboradores y sus familiares

2.9. ¿Existen grupos de voluntarios para llevar a cabo programas de vinculación a la comunidad?

Contamos incluso con una trabajadora social destina a la vinculación con la comunidad, participamos activamente en las mesas de trabajo que propone el municipio. En el canto hay 5 ciudadelas todas hechas por San Carlos.

2.10. ¿Existe una figura que defienda los derechos e intereses de los stakeholders ante la compañía?

Contamos con juntas de accionistas donde se toca todos estos temas en donde pueda haber algún inconveniente

3. Dimensión: Planeación estratégica de Responsabilidad Social

3.1. ¿La misión/visión/propósito de la empresa son coherentes con la nueva postura de responsabilidad social y sostenibilidad?

Sí

3.2. ¿Los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que se relaciona la empresa están alineados al Core del negocio?

Muchísimo acuérdese que nosotros hicimos esta comunidad, uno de los objetivos es erradicar la pobreza, nosotros hemos erradicado la pobreza aquí. Aquí no hay casas de caña. Todas son viviendas que fueron hechas por la empresa para sus trabajadores, de esta forma se han generado 5 ciudadelas con todos los servicios básicos a tal punto que este cantón ha sido considerado el cuarto cantón de mejor desarrollo en los mejores lugares para vivir en el Ecuador y solamente los superan 3 cantones, uno que pertenece a una petrolera y los otros 2 de la sierra, incluso nosotros superamos a Quito, para que usted vea como se cumplen esos objetivos del desarrollo, que van alineados a San Carlos, otro es el tema de ambiente, nosotros aquí realmente no contaminamos, aquí realmente hemos sido premiados por liberar sufriente oxígeno a través de nuestras plantaciones para el bien estar de la atmosfera.

¿Su última memoria fue el 2017?

2018, lo que pasa es que no han subido al sistema, no sé porque, (obsequia la memoria sostenibilidad 2018)

3.3. ¿Se encuentra la empresa adherida a los 10 Principios del Pacto Mundial?

Por supuesto, somos muy participes de aquello mire tenemos el programa siembra de árboles entre muchos otros como demuestra el informe de sostenibilidad

3.4. ¿Cada cuánto tiempo se realizan los informes de sostenibilidad y responsabilidad en la empresa? ¿Se emplea alguna metodología específica para realizar los informes en donde se reportan los impactos positivos y negativos?

Nosotros seguimos las normativas del GRI estándar y lo hacemos anualmente como lo exige.

3.5. ¿Qué tipo de beneficios y/o resultados se han obtenido en la organización tras la aplicación de prácticas socialmente responsables?

Plena identificación de los trabajadores con estas normativas, están conscientes de que hay que trabajar mucho en estas cosas y vemos con mucha que ellos están preocupados con cumplir estos temas

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

Lo tenemos, el plan es difundir permanentemente las acciones, antes no lo hacíamos. Siempre digo esta empresa nació cumpliendo ya con la responsabilidad social, nosotros emitimos cada cierto tiempo informes para que la comunidad este consciente de lo que estamos haciendo.

3.7. ¿Se cuenta con programas de capacitación continua para todas las áreas en el tema de la RSE?

Tenemos un plan de capacitación permanente para la responsabilidad social en todo, tenemos inmerso hasta la familia, a nuestros estudiantes escuela, colegio, jardín de infantes, nuestros trabajadores y también invitamos a la comunidad a que participe.

3.8. ¿De qué forma la RSE aporta a la cultura organizacional de la empresa?

Cada acción que nosotros realizamos tenemos que observar que su ajuste a las normas de responsabilidad social, nosotros practicamos una política de buena vecindad, dando buen ambiente para que nuestros buenos vecinos se sientan más cómodos y tranquilos a lado de la empresa.

3.9. ¿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?

Nosotros somos una empresa incluyente, salió una normativa en la que se exige el 4% de discapacitados, nuestra empresa tiene el 7% de discapacitados desde antes de la normativa, nosotros buscamos como incluirlos en nuestros procesos, porque no por tener una discapacidad

significa que no pueda trabar, como ejemplo tenemos un trabajador que tiene estrabismo extremo y ha sabido adaptarse y desenvolverse bien.

3.10. ¿Evalúan periódicamente el posicionamiento responsable de la empresa tanto en público interno como externo?

Siempre estamos evaluando como vamos en estos temas, por medio de encuestas con las partes interesadas y determinar si lo que estamos haciendo está bien o no o si hay que corregirlo.

3.11. ¿Los encargados de cada área analizan los impactos de su operación a nivel social y ambiental, o sólo lo hace el encargado de la RSE?

Lo hacemos todos, si bien es cierto yo soy el responsable de este tema, obviamente no me alcanzaría para hacer todo, cada uno cada ejecutivo, cada director de área, cada súper intendente es responsable de que estas acciones fluyan.

3.12. ¿Se contempla la sostenibilidad en toda la cadena de valor a fin de que los productos pudieran llegar a denominarse sustentables?

Sí, primero actuamos en virtud de los requerimientos de los clientes, cada cliente inclusive grandes consumidores, parece mentira, pero los grandes consumidores son las amas de casa y las industrias, tienen requerimientos especiales, por los productos que ellos tienen hay que determinar la trazabilidad del producto para que ellos los puedan adquirir, para que de esa manera lleguen al consumidor final con la calidad necesaria. En estos procesos se va observando la responsabilidad social, es decir trabajadores bien pagados, trabajadores bien capacitados, familias satisfechas entre otras cosas.

3.13. ¿Se cuenta con políticas de transparencia y anticorrupción?

Sí claro tenemos nuestro manual de políticas.

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?

Nosotros contratamos siempre Junior y los vamos desarrollando a través del tiempo, se los va guiando porque aquí tienen que especializarse, puede venir in ingeniero mecánico, pero si a ese ingeniero yo no lo enseño cual es el proceso del azúcar, no va a rendir sus frutos. Aquí ha verdaderos procesos de desarrollo personal

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?

Nosotros tenemos un plan de capacitación debidamente concebido que además de determinar la necesidad también determina que la aplicación tenga la eficiencia requerida, es un programa que se actualiza y se controla en cada una de las áreas, va un jefe de capacitación a con los jefes de las áreas y hablan de las brechas y se da la capacitación y en virtud de eso vamos trabajando.

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

Bueno aquí tenemos casos muy conocidos, gente que han sido obreros y llego a ser el abogado de la empresa y así mismo hay casos de gente muy humilde que llego a puestos importantes de la empresa ya que la empresa pudo identificar su potencial a través de su actitud y conocimientos.

5. Dimensión: Clima organizacional

5.1. ¿Existen actividades en la organización en la que se involucre la familia del colaborador?

Si claro las actividades escolares, las campañas de salud, las vacunaciones, las charlas diabetes, hipertensión, campañas de donación de sangre. Siempre se trata de involucrar a la familia, talleres de economía familiar y campañas contra el uso de drogas.

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

Las necesidades de tipo personal, son presentadas por el trabajador y la empresa las considera si es realmente razonable le dan la flexibilidad necesaria.

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

Los canales más adecuados es contar con equipo de trabajo social, nosotros tenemos 10 personas encargadas de realizar el trabajo de conversar con nuestros trabajadores y conocer sus necesidades, no solo del tipo laboral sino también del tipo familiar y personal.

5.4. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el clima organizacional dentro de la empresa? ¿Qué beneficios obtienen de ellos?

Una vez al año, se obtiene un conocimiento de que situaciones se pueden provocar si no hacemos tal o cual cosa, fíjese que una de las medidas de evaluación es nuestra relación con la dirigencia sindical, porque que mejor auditor de nuestros cumplimientos que los sindicatos.

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

Por su puesto, si se ha detectado algo que no está bien buscamos la forma inmediata de cómo arreglarlo, nosotros vemos el número de reclamos que se han presentado en las áreas y en base a eso trabajamos para mejorar.

6. Dimensión: Seguridad y Salud Ocupacional

6.1. ¿Cuáles son los parámetros para que la organización sea saludable?

Primero, un clima de enrome confianza y de enrome respeto entre ejecutivos y trabajadores, por ejemplo, aquí va el presidente de nuestra empresa y camina todo el mundo lo saluda todo el mundo lo conoce y el también conoce a su gente, lo mismo el gerente general y así mismo nosotros. Aquí tenemos salud pre ocupacional, post ocupacional, exámenes permanentes antes de la zafra.

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

Por supuesto el que determina riegos de trabajo es el IEES inmediatamente lo cumplimos, además contamos con protocolos internos para salvaguardar el estado físico de los trabajadores y no sufran lesiones de ningún tipo de hecho tenemos un comité de seguridad central.

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

Tenemos inspectores permanentes en cada una de las áreas que se reportan al área de seguridad industrial, tenemos los comités que están haciendo siempre revisiones y visualizan posibles problemas antes de que ocurran.

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

Hay programas de inducción y reinducción en sanidad ocupacional, permanentemente y las veces que sea necesario, además en las pantallas siempre hay tips de seguridad para que ellos estén recordando.

6.5. ¿Existe algún plan de manejo de crisis en caso de que se presentara alguna 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.

Siempre, en una organización como está siempre debe haber plan de crisis, una crisis financiara como la que menciono mata a una empresa como este si no tiene las medidas respectivas.

9.6 Tabulación de las Encuestas

AÑOS	1 - 2 AÑOS	3 - 5 AÑOS	6 - 10 AÑOS	MÁS DE 10 AÑOS	
PORCENTAJE	6,67%	10,00%	13,33%	70,00%	
ÁREA	Ambiental	Mantenimiento Sanidad	Seguridad Industrial	Talento Humano	Trabajo Social
PORCENTAJE	13,33%	20,00%	26,67%	36,67%	3,33%
GÉNERO		FEMENINO		MASCULINO	
PORCENTAJE		53,33%		46,67%	
CREENCIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	86,67%	10,00%	3,33%	0,00%	0,00%
CONTRATACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	80,00%	13,33%	3,33%	0,00%	3,33%
CRECIMIENTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	36,67%	33,33%	23,33%	3,33%	3,33%
CAMPAÑA SALUD	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	76,67%	13,33%	6,67%	3,33%	0,00%
SIMULACROS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	63,33%	20,00%	16,67%	0,00%	0,00%
PRODUCTORES LOCALES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	63,33%	20,00%	13,33%	3,33%	0,00%
FAMILIARES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	66,67%	20,00%	6,67%	6,67%	0,00%
CONTAMINACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	73,33%	16,67%	10,00%	0,00%	0,00%
INFORMACIÓN SALUDABLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	53,33%	33,33%	13,33%	0,00%	0,00%
AHORRO AGUA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	36,67%	30,00%	23,33%	10,00%	0,00%
RECURSOS NATURALES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	63,33%	26,67%	10,00%	0,00%	0,00%
TIPS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	58,62%	20,69%	20,69%	0,00%	0,00%
ACCESO AL AGUA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	73,33%	10,00%	13,33%	3,33%	0,00%
LUCES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	73,33%	6,67%	10,00%	6,67%	3,33%
RECICLAJE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	60,00%	33,33%	6,67%	0,00%	0,00%

INCENDIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	76,67%	20,00%	0,00%	3,33%	0,00%
VULNERABILIDAD	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	40,00%	50,00%	6,67%	3,33%	0,00%
FESTEJOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	10,00%	40,00%	16,67%	26,67%	6,67%
FAMILIA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	3,33%	20,00%	20,00%	10,00%	46,67%
RETRO-ALIMENTACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	63,33%	23,33%	10,00%	3,33%	0,00%
PROGRAMA DE DESARROLLO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	20,00%	20,00%	13,33%	10,00%	36,67%
ESPACIOS COLECTIVOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	6,67%	13,33%	33,33%	30,00%	16,67%
ZONAS VERDES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	60,00%	16,67%	10,00%	6,67%	6,67%
SATISFACCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	40,00%	13,33%	26,67%	13,33%	6,67%
CAPACITACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	23,33%	40,00%	16,67%	16,67%	3,33%
RECONOCIMIENTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	20,00%	16,67%	13,33%	20,00%	30,00%
TECNOLOGÍA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	53,33%	16,67%	20,00%	3,33%	6,67%
EQUILIBRIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	53,33%	36,67%	10,00%	0,00%	0,00%
AMBIENTAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	36,67%	23,33%	23,33%	10,00%	6,67%
BENEFICIOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	26,67%	23,33%	13,33%	20,00%	16,67%
CRECIMIENTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PORCENTAJE	46,67%	20,00%	23,33%	10,00%	0,00%